

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DIVULGATION D'INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES :
LE CAS DE TC ÉNERGIE ET DU PROJET KEYSTONE EXPORT LIMITED

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMPTABILITÉ-CONTRÔLE-AUDIT

PAR
YAKOMA KOUDEMA

AVRIL 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Sans le soutien de certaines personnes, ce travail de recherche n'aurait pas vu le jour. Celles et ceux qui ne vous êtes pas lassés de me pousser à bout, ces lignes sont à vous.

Tout d'abord, je remercie l'École des Sciences de Gestion (ESG) UQÀM, qui, avec son corps enseignant, m'a outillé de façon à pouvoir relever certains défis professionnels. C'est l'occasion pour moi de témoigner toute ma gratitude à Mme Camélia Radu, qui depuis mes études du premier cycle, m'a soutenu, encouragé et référencé pour le programme de Maîtrise en Comptabilité, Contrôle et Audit; à Mme Marie-Andrée Caron, qui m'a encouragé à poursuivre les études du second cycle. Mes remerciements vont aux Mmes Saidatou A. Dicko, Paulina Arrayo Pardo, Anne Fortin, Sylvie Héroux, Nadia Smaili, Hanen Khemakhem et Messieurs Richard Fontaine et Daniel Clapin-Pépin pour leurs remarques et conseils tout le long de ce programme de maîtrise.

Je remercie tous mes collègues étudiants, particulièrement Marie Sheila Maignan Joseph, Yaone Imranou qui m'ont soutenu et poussé dans les moments difficiles à donner le meilleur de moi-même.

Je tiens également à remercier Komlatsè M. Théodore Gossou qui a accepté de lire ce travail et tous les amis de près ou de loin qui avaient hâte que je finisse ce travail de recherche. Je remercie Yaogan Agbo, Jean-Narcisse Acapovi, Gavallo N'Tsouglo, Sewonou Kwame Denyo, Matoudghna Saguintaah, Eugénia Babanawo, Essivi Gagnon Koudji, Esrom Attidzah, Kpongouya Sama, Kossi Edem Wodedzou Amegno Moise, Edem Komlan, Bitaka Djenda, Covi Attidiga-Adjété, Rabih Hanna, Abdellatif et Nadia Ouzane, Irmine Sodogandji et Romuald Wadagni.

Comment pourrai-je refermer cette page sans remercier cette personne qui a mis à ma disposition son expérience, sa disponibilité et tenu ma main pour me conduire dans cette aventure qu'est la recherche? Monsieur Marc Hasbani, merci!

DÉDICACE

À la mémoire de Mavor Tété Agbodan, à ma mère Déyara Katanga et mon père Toléga Koudema, à mon fils Mat' Oréma Koudema et mon épouse Immelda Azongoma-Étombet, à mon frère aîné Akounda Koudema, à Esrom Attidzah, à Komlatsè M. Gossou, à Sénam K. E. Fiawoo et Têko Attidiga-Adjété, à Agbodjinou Edem, à Eugénia Babanawo, à mon frère et ami Kodzo Wegba qui ont eu un réel impact sur qui je suis devenu et sur la réalisation de ce travail de recherche.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	x
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	5
1.1 Les différents types de divulgations	6
1.1.1 La divulgation obligatoire	6
1.1.2 La divulgation volontaire	8
1.2 Question et objectifs de recherche	9
CHAPITRE II REVUE DE LITTÉRATURE	11
2.1 L'impact et le rôle des institutions dans la divulgation environnementale.....	12
2.1.1 L'isomorphisme.....	13
2.1.2 Le decoupling.....	16
2.2 Rôle de la légitimité dans la divulgation environnementale	17
2.2.1 La divulgation environnementale, un outil de légitimation	18
2.2.2 La divulgation environnementale, instrument de légitimation vis-à-vis de la société et des actionnaires.....	21
2.3 Rôle des parties prenantes dans la divulgation environnementale	22
2.3.1 Influence des parties prenantes : les actionnaires.....	24
2.3.2 Perception et réaction des dirigeants	26
2.4 Divulgation en période de remise en question de la légitimité	28
2.5 Divulgation après évènement	29

2.6	Sommaire de la revue de littérature	30
CHAPITRE III PRÉSENTATION DES THÉORIES		32
3.1	La théorie de la légitimité	32
3.1.1	Fondements et contrat social	33
3.1.2	Organisation et légitimité	34
3.1.3	La théorie de la légitimité en gestion	35
3.1.4	Les modèles de légitimité	37
3.1.5	Le rôle de la légitimité	40
3.2	La théorie des parties prenantes (<i>Stakeholder Theory</i>)	42
3.2.1	Définition	42
3.2.2	Parties prenantes et leurs rôles	43
3.3	La théorie néo-institutionnelle	49
3.3.1	L'isomorphisme	49
3.3.2	Le decoupling	50
3.4	Une vue d'ensemble des théories de la légitimité, des parties prenantes et néo-institutionnelle	51
CHAPITRE IV MÉTHODOLOGIE		55
4.1	Mise en contexte et cas à l'étude	55
4.1.1	L'industrie pétrolière en général	57
4.1.2	L'industrie pétrolière au Canada	58
4.1.3	Notre unité d'analyse : TC Énergie et Keystone XL	61
4.2	Démarche méthodologique	68
4.2.1	Méthode de recherche	69
4.2.2	Stratégie de collecte des données	69
4.2.3	Période couverte des données et les documents analysés	71
4.2.4	Analyse des données	72
4.3	Conclusion de la méthodologie	78
CHAPITRE V PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		80
5.1	Résultats de l'analyse des lettres du président	81
5.1.1	Résultats de l'analyse des lettres du président de 2007 à 2008 : années préannonce de KXL	86
5.1.2	Résultats des lettres du président de 2009 à 2018 : années post annonce de KXL	88

5.2	Résultats de l'analyse des rapports de responsabilité sociale et environnementale (CSRR)	92
5.3	Résultats de l'analyse des rapports de changement climatique et émission de gaz à effet de serre (SCCR).....	94
5.4	Conclusion des résultats.....	96
CHAPITRE VI DISCUSSION.....		97
6.1	Retour sur le cadre théorique.....	98
6.1.1	Discussion par rapport à la théorie de la légitimité	99
6.1.2	Discussion par rapport à la théorie des parties prenantes	100
6.1.3	Discussion par rapport à la théorie néo-institutionnelle	101
6.2	Nos résultats par rapport à la littérature.....	101
6.3	Apports et contributions.....	104
6.4	Limites et avenues de recherche.....	105
6.4.1	Limites	105
6.4.2	Avenues de recherche	106
CONCLUSION		108
ANNEXE A INSTRUMENT DE CODAGE.....		110
ANNEXE B LETTRES DU PRÉSIDENT DE TC ÉNERGIE (DE 2007 À 2018).....		113
ANNEXE C CARTOGRAPHIE DU PROJET KXL		162
BIBLIOGRAPHIE.....		163

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
3.1 Types of Legitimacy Related With Enterprise	39
3.2 Typologie des parties prenantes.....	47
4.1 Schéma de codage.....	75
5.1 Graphique de l'évaluation de la lettre du président de 2007 à 2018	85
5.2 Graphique de l'évaluation de la lettre du président de 2007 et 2008	88
5.3 Graphique de l'évaluation de la lettre du président de 2009 à 2018	92
5.4 Graphique de l'évaluation des rapports CSRR de 2012 à 2017	94
5.5 Graphique de l'évaluation du rapport SCCR de 2017	95

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
4.1 Lettres du président (LP)	71
4.2 Rapports de responsabilité sociale et environnementale	72
5.1 Nombre de références d'encodage selon les principaux thèmes	81
5.2 Résultats de la lettre du président de 2007 à 2018	82
5.3 Récapitulation de la tendance observée dans les lettres du président	85
5.4 Références d'encodage de la lettre du président de 2007 et 2008	87
5.5 Références d'encodage de la lettre du président de 2009 à 2018	91
5.6 Références d'encodage des rapports CSRR de 2012 à 2017	93
5.7 Références d'encodage du rapport SCCR	95

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CSRR	Corporate Social Responsibility Report
ESG	École des Sciences de la Gestion
GES	Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
GRI	Global Reporting Initiative
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
KXL	Keystone Export Limited
LP	Lettre de président
NRE	Nouvelles Régulations Économiques
ONE	Office National de l'Énergie
ONG	Organisation non gouvernementale
SCCR	Sustainability and Climate Change Report

SEC Securities and Exchange Commission

TCC TransCanada Corporation

TCÉ TC Énergie

UQÀM Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Cette étude vise à comprendre la divulgation sociale et environnementale des organisations dans le maintien de la légitimité. Pour ce faire, on analyse le discours social et environnemental de l'entreprise TC Énergie (TCÉ) face à la menace de la légitimité née de l'annonce de la construction de Keystone Export Limited (KXL).

Une analyse de contenu des documents suivants a été effectuée: les lettres du président de 2007 à 2018; les rapports de responsabilité sociale et environnementale de 2012 à 2017 et le rapport de changement climatique et émission de gaz à effet de serre de 2017. Nous avons eu recours à trois théories dans cette recherche pour vérifier la divulgation sociale et environnementale de TCÉ. Ces théories sont : la théorie de la légitimité, la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle. Ces trois théories sont utilisées pour vérifier si d'une part, elles sont les bonnes explications du maintien de la légitimité; et d'autre part, si elles expliquent les stratégies de légitimation.

Les résultats indiquent qu'un changement modéré s'est opéré dans le discours de TCÉ au fil du temps. Ce changement se traduit par un discours axé de plus en plus sur la légitimité de l'entreprise et l'élargissement de ses parties prenantes. On constate que la théorie néo-institutionnelle n'a pas permis d'expliquer le maintien de la légitimité et les stratégies de légitimation par TCÉ. Par contre, les deux autres permettent de faire ressortir les stratégies de légitimation et font effet inverse par rapport à l'évènement qui est l'annonce de la construction du projet KXL. Les résultats suggèrent également qu'en cas de crise ou de menace de la légitimité, les utilisateurs externes des différents documents et rapports de divulgation d'informations sociales et environnementales devraient comprendre que le discours et les stratégies des organisations changent et s'adaptent selon la situation.

Mots clés : légitimité, parties prenantes, théorie néo-institutionnelle, Keystone XL, TC Énergie, industrie pétrolière.

INTRODUCTION

Les entreprises font partie intégrante de la société et sont considérées comme des « créations sociales » (Buisson, 2008, p. 33). À cet effet, elles ont accès aux ressources collectives. Or pour avoir accès et utiliser ces ressources, les entreprises doivent respecter les valeurs et normes sociales; donc avoir une certaine confiance de la société : la légitimité. Dans ce sens, le maintien de la légitimité devient un défi pour les entreprises qu'il faut gérer. Quoique très étudiée dans la littérature, la gestion de la légitimité est toujours d'actualité.

L'environnement de l'entreprise comporte plusieurs acteurs. Ces acteurs sont ses parties prenantes qui peuvent être internes ou externes (Chernatony et Harris, 2000; Damanpour *et al.*, 2018). Pour la survie et le fonctionnement de l'entreprise, elle doit prendre en compte ses principales parties prenantes et répondre à leurs attentes (Ahinful *et al.*, 2019; Deegan, 2002; Mitchell *et al.*, 1997; Unerman et Bennett, 2004), ce qui représente un défi, surtout pour les entreprises dont les activités sont sensibles à l'environnement. Les entreprises du secteur pétrolier dont les activités ont de nombreuses répercussions sur l'environnement, en font partie et donc, sont au cœur de ce défi.

Les derniers événements causés par l'industrie pétrolière (naufrage du pétrolier Erika en 1999, déversement de pétrole dans le golfe du Mexique en 2010, les fuites des pipelines etc.) font qu'elle est confrontée à une remise en question de la légitimité. Toute entreprise cherche toujours à garder la légitimité (Deegan, 2002; Dowling et Pfeffer, 1975) et donc la perte de la légitimité l'amène à revoir sa stratégie de divulgation (Boiral, 2016; Hahn et Lülfs, 2014), surtout ce qu'elle met dans ses

rapports annuels et autres rapports destinés à ses parties prenantes afin de retrouver ou de maintenir la légitimité.

L'objectif de cette recherche s'inscrit dans ce contexte et vise à comprendre la divulgation sociale et environnementale des organisations. Pour ce faire, on analyse le discours social et environnemental de l'entreprise TC Énergie (TCÉ) face à la menace de la légitimité née de l'annonce de la construction de Keystone Export Limited (KXL).

À travers une approche par cas constituée d'une analyse de contenu thématique, divers documents (rapports annuels, rapport de responsabilité sociale et environnementale et des rapports sur le changement climatique) de TCÉ sont examinés.

Le choix de TCÉ comme unité d'analyse est justifié par le fait qu'elle est une grande entreprise Nord-Américaine de l'industrie pétrolière, donc opère dans un secteur écologiquement sensible. De plus, en 2008, elle a mis en place le projet de pipeline KXL qui transportera les hydrocarbures synthétiques et du bitume canadiens de Hardisty en Alberta (Canada) jusqu'à Steele City au Nébraska (États-Unis). Ce projet fait face à des mouvements de contestations au Canada et aux États-Unis. De ce fait, l'entreprise TCÉ fait face à des pressions et des questions d'ordre éthique, moral et social.

En 2012, sous la pression des mouvements de contestations et après l'étude des impacts environnementaux de KXL dans le contexte de la National Environmental

Policy Act¹, le président Barack Obama avait refusé le permis présidentiel au tracé proposé.

Malgré un nouveau tracé proposé par l'entreprise TCÉ pour le projet KXL, et sa position de leader de producteur d'infrastructures énergétiques en Amérique du Nord², la construction du projet peine à voir le jour.

L'objectif de cette recherche s'inscrit dans ce contexte et vise à comprendre la divulgation sociale et environnementale des organisations. Pour ce faire, on analyse le discours social et environnemental de l'entreprise TCÉ face à la menace de la légitimité née de l'annonce de la construction de KXL. Il s'agit d'analyser l'évolution de la divulgation environnementale de TCÉ avant et après le déclenchement de la menace de la légitimité afin de montrer son impact sur le discours social et environnemental de l'entreprise. La théorie de la légitimité qui utilise la notion de « contrat social » pour montrer les liens entre les organisations et la société, la théorie des parties prenantes qui explique les interactions entre les acteurs internes et externes des organisations et la théorie néo-institutionnelle qui explique l'influence de l'environnement institutionnelle sur les organisations sont utilisées pour analyser et interpréter les résultats.

Cette recherche s'organise comme suit : le premier chapitre présente la problématique, le second chapitre expose la revue de littérature. La théorie de la légitimité, la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle sont présentées dans le troisième chapitre, au chapitre quatre, la méthodologie de recherche, au chapitre cinq,

¹ Congressional Research Service (2015, 1 April). Keystone XL Pipeline: Overview and Recent Developments. Récupéré le 22 octobre 2019, de <https://fas.org/sgp/crs/misc/R43787.pdf>.

² TC Énergie. (2019). *site Web officiel*. Consulté le 22 octobre 2019 à <https://www.tcenergy.com>

les résultats. Enfin la discussion, les contributions et les limites de la recherche sont présentées dans le chapitre six suivie de la conclusion générale.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Les organisations présentent à la fois des informations financières et non financières à travers plusieurs documents qui peuvent être des rapports annuels, des rapports de gestion, des rapports de développement durable, des communiqués de presse etc. Ces informations sont capitales pour une prise de décision d'investissement et de reddition de compte. Le but du présent chapitre est triple : (1) faire une brève précision des types de divulgation (obligatoire et volontaire), (2) présenter la question et les objectifs de recherche et (3) le bien fondé de traiter de cette problématique.

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) à travers ses lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, préconise sept principes transversaux qui sont : la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect du principe de légalité, la prise en compte des normes internationales de comportement et de respect des droits de l'Homme (ISO, 2010). Divulguer les actes et impacts de l'entreprise sur la société, surtout quand ceux-ci causent préjudice, constitue une forme de réponse ou de compte rendu. Le format et le contenu n'étant pas règlementés (Cormier et Magnan, 2003a), les organisations sont libres dans leur choix. Ainsi, on a diverses formes de divulgations.

1.1 Les différents types de divulgations

Les destinataires privilégiés des informations produites par les entreprises sont généralement les investisseurs. De nos jours, « l'accountability » qui est la notion de l'obligation de rendre des comptes, souvent assimilée à celle de reporting (Boyer-Allirol, 2013), s'adresse tant aux investisseurs qu'aux parties prenantes qui sont les employés, les fournisseurs, les groupes de défense de l'environnement, des droits de l'homme etc. Gray et Bebbington (2001, cités dans Boyer-Allirol, 2013), distinguent trois types de reporting à savoir : (1) le reporting financier qui regroupe l'ensemble des activités économiques d'une entreprise ; (2) le reporting extrafinancier qui vise les éléments de l'activité de l'entreprise autres que financiers et (3) le reporting présenté par les organisations externes à l'entreprise. De ces trois types de reporting, on s'intéresse au deuxième qui est le reporting social et environnemental. En effet, ce reporting va au-delà de la divulgation d'informations financières et s'intéresse beaucoup plus aux dimensions sociales et environnementales. Dès lors, la divulgation de certaines informations (surtout sociales et environnementales) dans les rapports annuels est obligatoire tandis que d'autres sont volontaires (Unerman, 2000).

1.1.1 La divulgation obligatoire

Cette étude s'intéresse à la divulgation d'informations sociales et environnementales. De manière générale, la divulgation d'informations donne au dirigeant un espace de liberté pour adapter ou modifier l'image de son entreprise (Depoers, 2000). De ce fait, un écart en quantité et en qualité au niveau de l'information peut naître; et pour le réduire, une réglementation de la divulgation s'impose (McLaughlin et Safieddine, 2008). Pour la prise de décision (économique, sociale ou environnementale), l'ensemble des acteurs doivent avoir une information de qualité. Selon l'International Financial Reporting Standards (IFRS), une information de qualité est pertinente, fiable, comparable et compréhensible. Vu que les informations comptables peuvent

être perçues comme un bien public (Leftwich, 1980; Watts et Zimmerman, 1990), cela explique la nécessité que la divulgation de certaines informations soit obligatoire.

Une divulgation obligatoire est une divulgation qui respecte certains critères et règles imposés. Autrement dit, la divulgation de certaines informations est le fruit des contraintes qu'imposent les règles et normes comptables, faisant en sorte que la divulgation de ces informations soit obligatoire dans les rapports annuels (on peut citer par exemple les états financiers, les notes aux états financiers, la section des analyses et discussions etc.).

En Europe et plus précisément en France, les lois sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) et Grenelle 2³ imposent aux entreprises cotées en bourses, la divulgation des informations sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Aux USA, c'est la Securities and Exchange Commission (SEC), organisme fédérale indépendant qui en oblige les entreprises.

Au Canada, les obligations d'information continue (règlement 51-102), encadrent les normes de divulgation environnementale de même que le manuel des Comptables professionnels agréés du Canada. Il faut préciser également que le *Global Reporting Initiative* (GRI), qui n'est pas obligatoire au Canada, se présente comme un référentiel en matière de divulgation d'informations environnementales.

³ Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères. (s.d.). *La législation française: La France, pays précurseur en matière de reporting extra financier*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrange-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/la-politique-nationale-de-rse-en-france/article/la-legislation-francaise>.

1.1.2 La divulgation volontaire

La divulgation volontaire est celle qui n'est pas sous l'autorité d'une loi, règle ou norme. Pour Boyer-Allirol (2013, p. 76), « les divulgations volontaires sont les informations divulguées par les entreprises au-delà de ce que la réglementation exige ». Étant donné que le format des rapports des entreprises sur l'environnement diffère d'une organisation à l'autre avec un contenu non réglementé (Cormier et Magnan, 2003a), les entreprises peuvent choisir quelles informations divulguer ou ne pas divulguer aux parties prenantes.

Bien que le *Global Reporting Initiative* (GRI) serve de référentiel pour la divulgation sociale et environnementale, il reste non contraignant laissant une grande marge de manœuvre aux entreprises. Avec la pression sans cesse croissante de la société, nombreuses sont les entreprises qui ont décidé de leur propre chef de divulguer des informations sociales et environnementales de leurs activités. Ce faisant, ces entreprises sont maîtres de l'information à mettre à la disposition du public de sorte à maintenir leur légitimité, gage de la continuité d'exercice de leurs activités. On remarque que ces pratiques sont fréquentes chez les entreprises dont les activités sont sensibles à l'environnement (Summerhays et de Villiers, 2012); surtout les pétrolières et les minières. La divulgation volontaire qui implique parfois la sélection d'information à divulguer, peut comporter des risques à la fois pour ses parties prenantes et pour l'entreprise elle-même. En effet, d'un côté, en procédant à la sélection d'informations, il y a sous-production d'informations (Boyer-Allirol, 2013). Ceci entraîne la divulgation d'informations non complètes ne permettant pas aux destinataires de faire des choix conséquents (problème d'agence – asymétrie de l'information). De l'autre, une augmentation de la pression sur l'entreprise. Donc, la crainte de pressions peut constituer un des facteurs qui amènent les entreprises à divulguer volontairement.

Les études antérieures comme celles de Cho et Patten (2007) montrent que les entreprises qui présentent de mauvaises performances environnementales ont tendance à communiquer davantage que les autres. Ainsi, la divulgation environnementale devient un outil de légitimité face à la pression.

1.2 Question et objectifs de recherche

Avec le réchauffement climatique, les gaz à effet de serre entraînant la pollution, la destruction de l'habitat naturel et écologique, les migrations climatiques et aussi des maladies chroniques (Brown, 2009; Nalbone *et al.*, 2013), une pression de plus en plus croissante est exercée sur les entreprises pour un compte rendu sur leurs activités environnementales. Généralement, bons nombres de projets des entreprises relevant des secteurs sensibles à l'environnement sont sujets à contestation. De ce fait, des crises naissent et entachent l'image et la légitimité des organisations. C'est pourquoi les entreprises cherchent à maintenir et à gérer leur légitimité. Comme indiqué précédemment, les entreprises utilisent différentes façons pour communiquer leurs activités sociales et environnementales. Afin d'éviter la rupture de confiance entre le public et les entreprises (O'Donovan, 2002), les entreprises à travers la divulgation (obligatoire ou volontaire) de leurs informations, adoptent des stratégies discursives pour maintenir et/ou réparer leur légitimité (Hasbani, 2013; Hasbani et Breton, 2013; Moreno-Luzon *et al.*, 2018).

Face à cette problématique, de nombreuses entreprises divulguent de façon volontaire leurs informations sociales et environnementales. Le discours social et environnemental peut évoluer et dépendre des événements qui surviennent dans le cycle de vie des organisations; ce qui suscite plusieurs interrogations sur les réelles motivations des entreprises. De ce fait, on se demande comment les entreprises divulguent leurs informations environnementales en temps de menace de légitimité ou de crise.

Pour répondre à cette question, la présente recherche se penche sur l'analyse du discours social et environnemental de l'entreprise TCE face à la menace de la légitimité née de l'annonce de la construction de KXL. Il s'agit de comprendre la divulgation sociale et environnementale des organisations en analysant l'évolution de la divulgation sociale environnementale de TCE avant et après le déclenchement de menace de la légitimité, qui est l'annonce de la construction de KXL, afin de montrer son impact sur le discours social et environnemental de l'entreprise.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce chapitre on présente l'état des connaissances par rapport à l'objectif de cette recherche qui est de comprendre la divulgation sociale et environnementale des organisations à travers l'entreprise TCÉ face à la menace de légitimité suite à l'annonce de la construction de Keystone Export Limited (KXL). Pour y parvenir, les points suivants sont abordés : L'impact et le rôle des institutions dans la divulgation environnementale (sect. 2.1), ensuite le rôle de la légitimité dans la divulgation environnementale (sect. 2.2), après, l'influence des parties prenantes sur la divulgation (sect. 2.3), la divulgation environnementale des entreprises en période de remise en question de la légitimité (sect. 2.4), la divulgation après événement (sect. 2.5) ceci étant en lien avec l'objectif même de cette étude. Un sommaire sera dressé pour clore le chapitre.

Les questions environnementales sont sérieusement prises en considération dans les stratégies de l'entreprise (Boiral, 2005). La dimension environnementale dans la prise de décision des organisations devient une sorte de réponse aux exigences de leurs divers partenaires afin de garantir non seulement le maintien de leur légitimité, mais aussi de s'octroyer un certain avantage concurrentiel. C'est aussi un moyen privilégié d'améliorer l'image de l'entreprise (Karra et Affes, 2016; Mikol, 2003).

Les différents rapports produits par les entreprises donnent de l'information à divers utilisateurs. Autrefois, cette information était plus axée sur la performance financière

de l'entreprise. Par exemple le rapport annuel fournit des informations comme les ratios financiers qui montrent la rentabilité ou non de l'entreprise et autres données sur le secteur d'activités et de l'atmosphère de travail (Bernardi *et al.*, 2002). De nos jours, avec les travaux sur l'éthique et la responsabilité sociétale, les entreprises tiennent compte de plusieurs facteurs (environnement, conditions des employés etc.) autres que la rentabilité financière dans leur production d'informations (Ben Rhouma, 2008). Ce faisant, nombreux acteurs (actionnaires, investisseurs potentiels, créanciers, ONG, gouvernements etc.) sont intéressés par l'information produite par les entreprises dans leurs différents rapports (Duc Son *et al.*, 2006). Ainsi, dans le but de maintenir la légitimité qui est essentielle pour la continuité d'opérations et la survie, les entreprises essayent de satisfaire différents acteurs (parties prenantes) aux intérêts divers. Il devient alors nécessaire d'identifier le rôle et l'importance de chaque acteur afin de prioriser les attentes (Mitchell *et al.*, 1997). De ce fait, l'entreprise adapte son discours et fait de la communication environnementale un outil important de ses orientations stratégiques.

2.1 L'impact et le rôle des institutions dans la divulgation environnementale

Les travaux de Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983), Zucker (1977, 1987) etc., ont enrichi la littérature managériale et la compréhension de l'impact et du rôle des institutions dans la divulgation d'informations sociales et environnementales. Pour DiMaggio et Powell (1983), l'isomorphisme et le decoupling constituent la réponse de l'organisation face à la pression de ses parties prenantes.

Des recherches ont été menées sur le rôle de l'isomorphisme dans la divulgation environnementale (Aerts, Cormier et Magnan, 2006 ; Boiral, 2006; Gherib et M'hissen, 2010; Quairel-Lanoizelée, 2012; Imtiaz Ferdous, Adams et Boyce, 2019), tandis que d'autres auteurs (Cormier et Gomez-Gutierrez, 2018; Lyon et Montgomery, 2013; Morales-Raya, Martín-Tapia, Ortiz-de-Mandojana, 2019) ont regardé la

divulgarion sous l'angle du « decoupling ». Toutes ces études montrent que la théorie néo-institutionnelle permet d'expliquer la divulgation environnementale des organisations. Ainsi, « la théorie institutionnaliste fournit un cadre historique à l'évolution de la communication environnementale des entreprises dans le temps » (Cormier, 2007, p. 357) et a pour objectif d'expliquer pourquoi les organisations se comportent d'une certaine manière à travers le temps (Hall, 1996).

2.1.1 L'isomorphisme

L'isomorphisme est « l'adaptation d'une pratique institutionnelle par une organisation » (Dillard *et al.*, 2004, p. 509). Il peut être mimétique, coercitif ou normatif. Plusieurs études comme celles qui suivent, montrent que les organisations en quête de la légitimité imitent les organisations concurrentes considérées comme modèles.

L'étude de Aerts *et al.* (2006) met en relief le degré de mimétisme des entreprises à propos de la communication environnementale. Les auteurs analysent 1058 firmes canadiennes, françaises et allemandes sur une période de 6 ans (1992-1997). Leur étude montre que les entreprises qui sont exposées aux pressions médiatiques concernant les questions environnementales ont moins tendance à imiter les entreprises concurrentes considérées comme modèles en la matière. Ces résultats indiquent également que plus un pays atteint un degré de qualité élevé de divulgation environnementale, plus le niveau de mimétisme des entreprises de ce pays est plus grand. De façon générale, l'étude montre le rôle significatif que joue le mimétisme dans la divulgation d'informations environnementales.

Pour Boiral (2006), la certification ISO 14001 vient de la pression qu'exercent les institutions sur les organisations. Afin d'analyser la façon dont les organisations intègrent les structures formelles dues à cette pression, Boiral a procédé à des visites

de sites, à des entretiens individuels et a eu recours à des documents internes sur le système de gestion environnementale de diverses sociétés canadiennes. Au total neuf organisations appartenant à divers secteurs ont été analysées à travers une étude de cas. Les résultats de cette étude montrent que le souci de légitimité institutionnelle explique dans une grande mesure, l'adoption de la norme ISO 14001. Il ressort aussi de l'étude que le siège social de l'organisation peut constituer une source de pression institutionnelle pouvant conduire les filiales à des pratiques considérées comme cérémonielles. Enfin, la démarche pour l'adoption de la norme ISO 14001 est la résultante d'un isomorphisme coercitif qui vise l'amélioration et la reconnaissance de l'image de l'organisation.

Dans le même sens, Gherib et M'hissen (2010) font l'hypothèse que l'engagement environnemental est une réponse aux pressions institutionnelles et une quête de légitimité et d'homogénéité de la part des entreprises opérant dans un même champ organisationnel. Les auteurs essayent par la théorie néo-institutionnelle d'explorer les motivations lors de l'appropriation des principes environnementaux par les entreprises selon leur taille. La Tunisie a été choisie comme terrain d'étude. Les auteurs ont utilisé des études de cas multiples pour comparer les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises. Un échantillon de 12 entreprises des secteurs agroalimentaire, électrique et chimique faisant partie de la liste des 39 entreprises certifiées ISO 14001 en Tunisie en 2008 a été retenu. Les résultats montrent que de manière globale, les entreprises de taille plus grande s'engagent plus dans les pratiques environnementales à cause des pressions isomorphiques (conformité aux lois et réglementation en vigueur, pression des clients, pression de la maison mère des filiales). Dans le même temps, le constat est relatif en ce qui concerne les petites et moyennes entreprises. L'étude indique également que, même si les dispositifs incitatifs de l'État poussaient les grandes comme les petites et moyennes entreprises vers un engagement environnemental, d'autres facteurs comme les pressions externes exercées sur les entreprises y jouaient aussi un rôle

significatif. Enfin le recours à la théorie néo-institutionnelle, permettait à ces entreprises d'améliorer leur image de marque.

Imtiaz Ferdous *et al.* (2019) ont examiné les déterminants de la comptabilité environnementale dans le secteur d'approvisionnement d'eau en Australie. Les auteurs ont utilisé la théorie institutionnelle pour analyser les forces explicatives de l'adoption de la comptabilité environnementale dans trois grandes entreprises d'approvisionnement d'eau. Ils ont utilisé la méthode d'étude de cas longitudinale axée sur les interviews de certaines personnes clés de ces entreprises et l'étude des documents publics et des rapports annuels de ces trois organisations de 2001 à 2010. Les résultats de leur étude révèlent que l'émergence d'un régulateur gouvernemental sous la forme de la commission des services essentiels et les attentes et aspirations des communautés en matière de la performance et divulgation environnementale sont les facteurs clés de l'adoption de la comptabilité environnementale. Plus intéressant, ces organisations se sont révélées isomorphiques par réflexe et ont cherché à aligner leur logique commerciale sur les logiques de « durabilité » et d'« attentes des communautés ».

Cormier et Gomez-Gutierrez (2018) ont testé sur un échantillon de 468 firmes (239 canadiennes de l'index S&P/TSX, 120 françaises et 109 allemandes) pour les années 2012, 2013 et 2014, l'hypothèse selon laquelle la divulgation environnementale est structurée par des mythes institutionnalisés et c'est pourquoi elle est découplée de la performance environnementale et des pressions médiatiques. Leur hypothèse a été analysée à l'aide de régressions multiples. Les résultats indiquent que l'isomorphisme mimétique varie selon les pays et selon la sensibilité des activités de l'industrie à l'environnement. Leurs résultats indiquent aussi que les mythes institutionnalisés varient selon les contextes et que les structures de la divulgation environnementale institutionnalisées peuvent ne pas refléter la performance environnementale à cause des modèles mimétiques. Enfin, l'étude révèle que lorsque la crédibilité des

organisations est remise en question par les médias, on assiste à une diminution du découplage entre l'isomorphisme mimétique de la divulgation environnementale et la performance environnementale.

2.1.2 Le decoupling

Le decoupling est « une déconnexion délibérée entre les structures organisationnelles qui renforcent la légitimité et les pratiques organisationnelles qui sont considérées par l'organisation comme étant les plus efficaces » (Meyer et Rowan, 1977, p. 58).

L'implication des gestionnaires dans le discours environnemental des organisations par la mise en place des programmes institutionnels, peut être dû à des pressions réglementaires, internes ou externes (Boxenbaum et Jonsson, 2008; Bromley et Powell, 2012). Ceci entraîne l'implantation de processus formel. Considérées comme des acteurs sociaux, les entreprises peuvent faire leur propre promotion dans le but d'être bien vues et respectées par leurs partenaires (Highhouse *et al.*, 2009). Donc, ce processus formel en réalité peut être différent du processus et pratiques réels applicables par l'organisation.

Pour mettre en évidence l'utilisation des médias sociaux dans les pratiques environnementales des entreprises, Lyon et Montgomery (2013) dans leur étude distingue trois catégories de firmes (« Green firm, Middling firm and Brown firm »). Il ressort de leurs travaux que les entreprises « Green » sont plus susceptibles de réussir dans un projet environnemental donné. Elles ont donc plus de chance d'avoir des dossiers « sans tache » que les entreprises « Brown », et communiqueront donc davantage sur leur performance environnementale. En raison de leurs meilleures performances, elles sont moins susceptibles de subir des réactions négatives sur les réseaux sociaux. Par conséquent, plus l'entreprise est « Green », moins elle doit se préoccuper des risques liés à l'utilisation d'une stratégie médiatique de

communication symétrique bidirectionnelle. L'étude révèle également que les entreprises dont les activités sont très sensibles à l'environnement (pétrole et gaz, fer et acier, pâtes et papiers, produits chimiques) risquent d'être étiquetées de « greenwashing ». Il est pratiquement impossible pour les entreprises de ces secteurs de ne pas créer d'impact environnemental considérable. S'ils révèlent des résultats environnementaux positifs, ils doivent anticiper le risque d'attaque pour le *greenwashing*.

Morales-Raya *et al.* (2019) ont testé leurs hypothèses à l'aide d'un modèle de régression modérée sur un échantillon de 241 firmes faisant partie de *Newsweek's Green Rankings* 2010. L'étude part de plusieurs hypothèses. D'abord que les pratiques environnementales d'une entreprise à forte (à faible) visibilité externe contribuent positivement à la réputation environnementale de l'entreprise. Ensuite, que la divulgation environnementale modère la relation entre les pratiques environnementales hautement (faiblement) visibles d'une entreprise et la réputation environnementale de l'entreprise. Cette relation est plus positive dans les entreprises avec des niveaux plus élevés de divulgation environnementale. Enfin, cette étude indique aussi que les pratiques du découplage environnementale a un effet négatif sur la réputation environnementale des entreprises. Les résultats de l'étude révèlent que les pratiques environnementales d'une entreprise (faible visibilité, haute visibilité et découplage) contribuent à la formation de réputation environnementale de l'entreprise. De plus, la divulgation environnementale modère les relations entre les pratiques environnementales et la réputation environnementale.

2.2 Rôle de la légitimité dans la divulgation environnementale

Dowling et Pfeffer en 1975, ont contribué d'une manière importante aux recherches sur la légitimité des organisations. Ils ont établi l'existence d'une adéquation entre les actions organisationnelles et les valeurs sociales. Pour ces auteurs, la survie d'une

organisation dépend de la conformité aux valeurs de la société dans laquelle elle opère ses activités et les réponses aux attentes et aspirations de cette dernière. De ce fait, des stratégies doivent être mises en place pour y arriver. Dowling et Pfeffer définissent trois stratégies principales qui permettent à l'organisation non seulement le regain de sa légitimité, mais aussi sa survie. Ces trois stratégies principales sont : (1) adaptation de la production et des objectifs en adéquation avec les attentes de l'environnement, (2) mettre à vue la valeur de l'organisation en matière de respect du contrat social et de ses pratiques par la communication et (3) l'intégration des personnes hautement appréciées par la Société dans le conseil d'administration de l'organisation. Les résultats de leurs travaux montrent que la légitimité est une contrainte qui n'affecte pas les organisations de la même façon.

2.2.1 La divulgation environnementale, un outil de légitimation

En examinant la relation entre l'attention des journaux écrits aux problèmes environnementaux et la divulgation de l'information environnementale de l'entreprise, Brown et Deegan (1998), ont établi que la divulgation d'informations environnementales dépend de la menace de la légitimité. En effet, les organisations dont la légitimité est menacée par une performance environnementale négative tentent de divulguer plus d'informations possibles sur le sujet pour lequel leurs activités sont menacées. Les résultats montrent que la divulgation d'information environnementale diffère selon les industries puisqu'elles ne perçoivent pas les critiques des journaux écrits de la même façon. De plus, l'intérêt accordé à ces critiques par les industries est différent; ce qui suppose que chaque secteur perçoit différemment la pression qui s'exerce sur lui et agit en conséquence afin de toujours rester légitime dans le but d'exister et de continuer l'exercice de ses activités.

Cormier et Gordon (2001) ont utilisé la méthode quantitative sur un petit échantillon pour analyser les types et la différence de l'information divulguée dans les rapports

annuels des entreprises publiques (Hydro-Québec et BC Hydro) et privées (une dans cette étude - Trans Alta). Ils constatent que les entreprises publiques publient plus d'informations sociales et environnementales que les entreprises privées. Ils remarquent aussi que la taille et la structure de propriété peuvent influencer la légitimité de l'entreprise de même que la quantité d'information divulguée. Contrairement à Cormier et Gordon (2001), O'Donovan (2002) et Adams (2002) ont utilisé les entrevues auprès des dirigeants de sociétés. Pour O'Donovan (2002), la théorie de la légitimité est une des réponses probables de la croissance de l'information environnementale dans les rapports annuels des organisations. Les entrevues auprès de BHP, Orica Ltd et Amcor Ltd, toutes des organisations australiennes du secteur minier, chimique et de papier, ont permis de recueillir l'avis des cadres supérieurs de ces organisations en ce qui concerne les facteurs motivants en matière de divulgation environnementale. Il ressort de cette étude que le concept de légitimité est un facteur qui explique la divulgation d'informations sociales et environnementales d'une part et d'autre part, que le but recherché par les organisations en divulguant ces informations est l'acquisition, le maintien ou la réparation de la légitimité. Autrement dit, pour continuer à opérer avec succès, les organisations ne doivent pas perdre leur légitimité et leurs activités doivent être perçues comme socialement acceptables (O'Donovan, 2002).

L'étude d'Adams (2002) quant à elle, a permis d'identifier les facteurs contextuels internes qui influencent la nature et l'étendue de l'information dans le contexte européen. Il a mené des entrevues auprès des industries chimiques et pharmaceutiques dont quatre entreprises allemandes et trois britanniques faisant partie des 1000 grandes entreprises publiées dans The Times de 1995. Pour l'auteur, les différents éléments du processus, les attitudes et les effets de la divulgation de l'information, la législation et l'audit sont autant de variables susceptibles d'influencer l'étendue, la qualité, la quantité et l'exhaustivité de l'information divulguée.

Cho (2009) a opté pour une méthode qualitative pour comprendre davantage la divulgation d'information environnementale dans les rapports annuels des organisations. Par une étude de cas, l'auteur a mis en lumière les facteurs décisionnels et les pratiques de la divulgation de l'information environnementale de la société Total SA, une des plus grandes sociétés pétrolières au monde. Le choix de Total SA pour analyser les stratégies de divulgation d'informations s'explique par le fait que le secteur d'activité de la société est écologiquement sensible. De plus, la société est à l'origine de plusieurs catastrophes écologiques (le naufrage du pétrolier Erika en 1999, l'explosion mortelle de l'usine chimique AZF en France en 2001) ce qui pousse l'auteur à analyser les stratégies de défense de la performance environnementale des activités de Total SA en lien avec les deux catastrophes ci-dessus mentionnées dans le cadre de la théorie de la légitimité. Les résultats de l'étude révèlent que les organisations utilisent les stratégies de communication pour justifier et légitimer leurs activités. Ils indiquent aussi que la divulgation d'informations environnementales reste un outil de légitimation plutôt que de responsabilisation.

Summerhays et de Villiers (2012) à la suite du déversement du pétrole dans le Golfe du Mexique par la compagnie pétrolière BP en 2010 ont examiné deux questions liées à la divulgation d'informations sociales et environnementales des entreprises pétrolières Total, Shell, ExxonMobil, Chevron, ConocoPhillips et BP avant et après le déversement. Les auteurs, par la méthode de comptage de phrases contenues dans les rapports annuels de 2009 et de 2010 de ces compagnies, ont examiné les changements dans le volume des divulgations environnementales et les stratégies de divulgation utilisées pour déterminer si la réaction de ces entreprises face à la marée noire pourrait être expliquée par la théorie de la légitimité. Leur étude révèle que le volume des divulgations d'informations sociales et environnementales de ces pétrolières augmente et les stratégies adoptées sont l'accroissement des informations à la fois bonnes et mauvaises. Les résultats n'ont pas révélé un positionnement neutre de la part des compagnies.

En conclusion, ces différentes études montrent d'une part que les organisations ne perçoivent pas la pression exercée sur elles de la même façon et que d'autre part, pour continuer à opérer avec succès, les organisations ne devraient pas perdre leur légitimité et leurs activités devraient être perçues comme socialement acceptables. De ce fait, les organisations peuvent divulguer pour divulguer et donc rien n'indique un positionnement neutre. Ainsi, la divulgation d'informations sociales et environnementales peut être utilisée comme un outil de légitimation plutôt que de responsabilisation.

2.2.2 La divulgation environnementale, instrument de légitimation vis-à-vis de la société et des actionnaires

Les entreprises peuvent négocier des ententes qui leur permettent d'avoir un avantage concurrentiel et de la visibilité; et ainsi garder une certaine légitimité auprès du grand public. Dans cette perspective, Talbot et Boiral (2017) se sont intéressés au secteur de l'aluminium dans le contexte des ententes volontaires sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre au Québec. Leur recherche s'est portée sur une étude de cas menée auprès de deux alumineries considérées par le gouvernement canadien comme de grands émetteurs finaux. Les résultats de cette étude révèlent que les alumineries du Québec avaient au début des années 2000, une avance importante sur leurs concurrents dans la gestion des émissions de GES; ce qui permet de négocier des ententes volontaires sur la réduction des GES auprès du Gouvernement du Québec. Ainsi la volonté de négocier des ententes volontaires s'explique par l'avantage concurrentiel acquis qui permet aux industries de ce secteur d'améliorer leur image et leur notoriété, donc leur légitimité sociale afin de pouvoir entreprendre leurs projets de développement d'affaire au Québec.

2.3 Rôle des parties prenantes dans la divulgation environnementale

Les mouvements de protestation et l'action de Greenpeace en 1972 ont conduit les États-Unis à abandonner le site d'essais nucléaires de l'île d'Amchitka, en Alaska. Après des décennies de campagne, Greenpeace obtient en 2016 la protection de 85% de la superficie boisée de la forêt pluviale du Grand Ours, en Colombie-Britannique, contre l'exploitation forestière industrielle. Ces exemples montrent le rôle que jouent les parties prenantes dans le respect de l'environnement et dans la stratégie opérationnelle et décisionnelle des organisations. Par la légitimité, le pouvoir et l'urgence, les parties prenantes font pression sur l'entreprise pour rencontrer certaines attentes (Mitchell *et al.*, 1997).

Les travaux de plusieurs chercheurs montrent l'impact des pressions exercées par les parties prenantes sur les organisations dans la production des données sociales et environnementales.

Pionnier de la théorie des parties prenantes, Freeman a proposé une autre vision de ce qu'est le but d'une entreprise. En 1983, avec David Reed, ils élaborent la notion de parties prenantes en précisant les éléments dont l'entreprise doit tenir compte dans son plan stratégique, sa politique d'affaires et la gestion de la responsabilité sociale. Selon les auteurs, les fournisseurs, les clients, les propriétaires et le public sont les parties prenantes dominantes d'une entreprise. D'autres chercheurs se sont inspirés de la notion de parties prenantes de Freeman pour analyser la divulgation sociale et environnementale des entreprises en se penchant sur les déterminants de la divulgation environnementale (Ben Rhouma et Cormier, 2007; Cormier et Gordon, 2001; Wiseman, 1982) tandis que d'autres ont analysé la perception et la préoccupation des dirigeants d'entreprises vis-à-vis des parties prenantes (Boiral, 2016; Cormier *et al.*, 2004; Helfaya *et al.*, 2019; Wegener *et al.*, 2013).

L'étude de Ullmann (1985) a considéré les lacunes des différentes méthodes des études antérieures sur les relations entre les performances sociales des entreprises, la divulgation sociale et les performances économiques pour proposer un modèle qui explique cette relation. Le modèle prend en compte trois dimensions: (1) l'influence des différents groupes d'intérêts sur la gestion de l'entreprise, (2) la position stratégique des gestionnaires par la divulgation et l'adoption de stratégie de communication dans le but de répondre aux attentes des parties prenantes et (3) la performance économique de l'entreprise qui conditionne l'implication sociale de l'entreprise.

Le modèle de Ullmann (1985) a inspiré Roberts (1992) qui a étudié non seulement les déterminants de la divulgation de l'information environnementale en utilisant la théorie des parties prenantes mais aussi à rendre opérationnel ce modèle. Pour ce faire, il teste le modèle par une analyse de régression sur un échantillon de 80 entreprises de l'industrie de l'automobile, de l'alimentation, de la santé et soin personnel, du transport aérien, de l'industrie pétrolière, de l'hôtellerie et de l'industrie de l'électroménager et des produits ménagers. Les résultats de l'étude montrent que la théorie des parties prenantes est une fondation de la divulgation sociale et environnementale d'une part et que d'autre part, le niveau actuel de la divulgation sociale et environnementale dépend du niveau de la performance économique antérieur, du pouvoir des parties prenantes et des stratégies mis en place pour les activités de la responsabilité sociale. Les résultats indiquent également que les sociétés présentant des performances économiques relativement solides au cours des périodes antérieures, sont plus susceptibles d'avoir des niveaux actuels élevés de divulgation sociale.

2.3.1 Influence des parties prenantes : les actionnaires

Pour Freeman, les actionnaires constituent l'une des parties prenantes les plus importantes de l'entreprise. Ceci montre l'influence qu'ils peuvent exercer sur l'entreprise et ses activités; de même que sa divulgation environnementale.

Pour Clarkson (1995), les études antérieures se sont plus concentrées sur la performance financière de l'entreprise. Pour l'auteur, le succès de l'entreprise n'est pas seulement mesuré par la satisfaction et la création de la richesse pour l'actionnaire qui ne représente qu'une seule partie prenante parmi tant d'autres. Pour examiner l'influence des parties prenantes sur les entreprises, Clarkson a utilisé un questionnaire envoyé aux gestionnaires des entreprises publiques et privées nord-américaines et autres. Un échantillon de 70 entreprises sur une période de 1983 à 1993 a été retenu pour analyser et évaluer les politiques et programmes en lien avec la performance sociale des entreprises. Il ressort de cette étude que les considérations éthiques et les facteurs moraux sont importants dans l'élaboration des stratégies de divulgation sociale et environnementale et la relation avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

D'après Ruf *et al.* (2001), les autres parties prenantes non-actionnaires peuvent imposer des exigences à l'entreprise de par leur légitimité sociétale. Pour mener cette étude, les auteurs analysent les variations dues au changement de la performance sociale et le changement de la performance financière. Ruf *et al.* (2001) considèrent huit dimensions de la performance sociale d'entreprises tirées de la base de données de Kinder, Lydenberg et Domini Inc. pour l'analyse. Sur un échantillon de 488 entreprises, une analyse de régression est faite sur les données annuelles de 1991 à 1995 pour tester l'hypothèse suivante : le changement de performance sociale est positivement lié à des changements actuels et futurs de la performance financière après contrôle de la taille, de l'industrie, et la performance financière de l'exercice précédent. Les entreprises doivent répondre donc à leurs exigences; sinon faire face à

des boycottages, des procès, des manifestations, etc., ce qui peut conduire à une baisse de la valeur de l'action. Les résultats de leur étude montrent une relation significative entre la performance sociale et environnementale et la performance financière. Donc la performance sociale et environnementale des entreprises de l'échantillon est liée à la performance financière actuelle et future. Ces résultats indiqueraient que, lorsque les entreprises répondent aux exigences des différentes parties prenantes, les actionnaires, considérés comme la partie prenante la plus dominante, en bénéficient financièrement.

Cormier *et al.* (2011) investiguent sur la divulgation sociale et la divulgation environnementale. Ils vérifient si la divulgation sociale et la divulgation environnementale ont un effet substitutif ou complémentaire sur la réduction de l'asymétrie de l'information entre gestionnaires et participants au marché boursier. Même si la divulgation de la responsabilité sociale et la divulgation environnementale sont distinctes, les deux influencent le marché financier. Par exemple, la volatilité du prix des actions est grande quand la divulgation environnementale expose les risques, les dettes et les litiges. Cependant, la volatilité est moindre lorsqu'il s'agit de la gestion environnementale. La performance environnementale influence directement la divulgation de la responsabilité sociale. De plus, les entreprises très polluantes divulguent plus que les entreprises moins polluantes. Finalement, l'étude met en lumière l'association négative entre la performance environnementale et la divulgation environnementale.

Par contre pour Ambec et Lanoie (2008), dans leur étude « Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview » font remarquer que les études antérieures ont soutenu que l'amélioration des performances environnementales d'une entreprise peut conduire à de meilleures performances économiques ou financières, et pas nécessairement à une augmentation des coûts. Les auteurs ont passé en revue les preuves empiriques de l'amélioration des performances environnementales et économiques ou financières.

Ils ont analysé systématiquement le mécanisme impliqué dans chacun des canaux d'augmentation potentielle des revenus ou de réduction des coûts grâce à de meilleures pratiques environnementales. Ils concluent que les dépenses engagées pour réduire la pollution peuvent être partiellement ou complètement compensées par des gains réalisés ailleurs. De plus, certaines conditions peuvent placer certaines entreprises dans la situation « gagnant-gagnant » c'est-à-dire qu'une meilleure performance environnementale entraîne une meilleure performance financière.

Plumlee *et al.* (2015) réexaminent la relation entre la qualité de la divulgation environnementale volontaire et la valeur de l'entreprise. Ils explorent le lien entre la qualité de la divulgation et les deux composantes de la valeur de l'entreprise qui sont : les flux de trésorerie futurs attendus et le coût des fonds propres. Ils ont analysé 474 sociétés américaines cotées en bourse issues de cinq industries (pétrole et gaz, produits chimiques, aliments / boissons, produits pharmaceutiques et électriques) pour la période 2000 à 2005. Les auteurs trouvent que la divulgation environnementale est un instrument de prédiction de la santé financière de l'entreprise et de sa valeur. Les résultats suggèrent également que lors de l'examen des sujets plus complexes, les dirigeants ont l'avantage d'analyser des mesures beaucoup plus larges.

2.3.2 Perception et réaction des dirigeants

Pour certains auteurs, la perception des dirigeants de certains aspects de la divulgation environnementale affecte les stratégies actuelles de divulgation. En effet, Cormier *et al.* (2004) ont examiné dans le contexte européen et nord-américain, les déterminants de la divulgation sociale et environnementale. Par un questionnaire (remplissage d'espaces vides, classement et l'utilisation de l'échelle de Likert) adressé à 41 firmes de la France, de l'Allemagne et du Canada, les auteurs ont testé par une analyse de régression, comment la perception des dirigeants d'entreprise de certains aspects de la divulgation environnementale affecte les stratégies actuelles de

divulgarion. Les résultats montrent que les dirigeants essayent de comprendre les différentes parties prenantes et déterminent celles qui sont importantes et adaptent leurs stratégies de divulgation d'informations environnementales en fonction de cette importance. Les résultats révèlent aussi que les organisations deviennent réticentes à communiquer leurs informations environnementales quand les considérations légales augmentent. Enfin, les résultats indiquent également que la divulgation d'informations environnementales est fonction du degré d'exposition de l'entreprise aux médias environnementaux.

Pour investiguer sur l'efficacité du 'Carbon Disclosure Project (CDP)' Wegener *et al.* (2013) examinent 319 entreprises canadiennes sur une période de quatre ans. Les auteurs montrent que les facteurs influençant la divulgation environnementale des sociétés viennent de la pression des investisseurs nationaux et non des investisseurs étrangers. Les résultats montrent également que les entreprises les moins polluantes, beaucoup moins exposées aux litiges publient plus que les entreprises polluantes.

Pour Boiral (2016), plusieurs stratégies vis-à-vis des parties prenantes sont adoptées par les entreprises lorsque leur légitimité est menacée. Son étude est basée sur l'analyse de contenu d'un échantillon de 148 rapports de développement durable du secteur minier pour la période 2008-2010. Il ressort de cette étude que lorsque les organisations s'adressent aux parties prenantes, elles défendent leur légitimité sociale et leur réactivité environnementale en utilisant au moins une des quatre techniques suivantes : (1) elles prétendent un impact net positif ou neutre de leurs activités sur la biodiversité, (2) elles nient tout impact significatif, (3) elles se distancient de l'impact de leurs actions, et enfin (4) elles minimisent leurs responsabilités. Cette attitude des organisations suppose l'importance de la pression qu'exercent les parties prenantes sur les organisations d'une part et de l'autre, la réponse que donnent les dirigeants pour justifier et modeler l'image de l'organisation.

Helfaya *et al.* (2019) ont mené une recherche qualitative axée sur des questionnaires en ligne. Les auteurs construisent un modèle multidimensionnel qui distingue une information de qualité du point de vue des préparateurs et des utilisateurs. Ils utilisent un échantillon provenant de plusieurs pays à travers le monde. En tout, 263 participants (86 préparateurs et 177 utilisateurs). Le questionnaire est composé des questions à choix multiples portant sur les facteurs et la perception de la qualité de la divulgation environnementale. Dans cette démarche, la théorie des parties prenantes, permet de dire que la qualité de l'information divulguée dépend de la perception des préparateurs et des utilisateurs. Les préparateurs et les utilisateurs sont unanimes que les thèmes et types d'information, les mesures utilisées, le recours à un organisme externe d'audit donnent une assurance de la qualité de l'information.

2.4 Divulgation en période de remise en question de la légitimité

Hasbani et Breton (2013) ont examiné la façon dont les chefs de file de l'industrie pharmaceutique utilisent les rapports annuels pour rétablir leur légitimité lorsqu'elle est menacée ou perdue à la suite d'une crise. La crise rapportée ici se réfère à la réforme du système de santé des États-Unis du président Clinton en mai 1993 et le programme d'amendement du contrôle des médicaments et des substances connexes, promulguée en Afrique du Sud en 1997. L'analyse sémiotique conduite sur la lettre de président du Pfizer pour illustrer le phénomène couvre la période de 1988 à 2007. Leurs résultats indiquent l'existence de deux types de légitimité pour une entreprise. Le premier se rattache aux actionnaires et représente le souci premier des gestionnaires dans le sens que la responsabilité d'une entreprise est d'assurer un meilleur rendement pour ces derniers permettant le maintien de leur légitimité vis-à-vis d'eux. Le second type se réfère au public. En effet, lorsque l'entreprise subit des crises ou des événements pouvant affecter sa réputation, elle tente alors de maintenir sa légitimité à travers des discours et des interviews (Cho, 2009). Ainsi, lorsque surviennent des événements déplorable dus à leurs activités, les organisations

utilisent le discours pour faire comprendre au grand public le bien-fondé de leurs activités et les décisions prises par les dirigeants.

Bouaïss *et al.* (2013) ont étudié les impacts d'une crise environnementale sur les actions d'une entreprise et leur communication environnementale dans une perspective de la théorie des parties prenantes. Les auteurs examinent la réaction du marché face aux crises environnementales dans un premier temps et trouvent qu'il y a une baisse de la valeur boursière de l'entreprise dans un contexte de crise environnementale. Dans un second temps, les auteurs analysent la réaction entre les crises environnementales et la communication des entreprises. Un échantillon de 106 événements sur une période de cinq ans concernant les entreprises canadiennes a été analysé. Ces entreprises sont celles qui ont fait l'objet de procès. Les résultats montrent que les entreprises concernées n'en parlent que dans 35% des cas. Ceci s'explique par le fait qu'elles ne veulent pas attirer l'attention qui engendrerait des coûts et le risque d'être accusé de cacher des informations. Cela explique également que les événements qui déclenchent des pressions sociales importantes sont les plus susceptibles d'avoir un impact significatif sur les marchés financiers et la communication environnementale des organisations.

2.5 Divulcation après évènement

Lorsque survient une remise en question de la légitimité ou une crise environnementale, l'organisation met en place des stratégies à travers son discours environnemental (Cho, 2009 ; Boiral, 2016 ; Monin et Croidieu, 2012). Ces stratégies permettent de retrouver ou de maintenir une forme de légitimité (Hahn et Lülfs, 2014), non seulement pour l'organisation, mais aussi pour tout le secteur d'activité (Breton et Hasbani, 2013). Par exemple, dans le cas de l'entreprise Barrick Gold, pour réparer son image et améliorer son « acceptabilité sociale », elle a revu sa stratégie en

Amérique latine de façon générale et au Chili de façon particulière en se rapprochant de l'État chilien et de ses populations.

Les compagnies pétrolières continuent de faire face aux événements post crise. Le cas du groupe British Petroleum SA (BP) (Loudy, 2015) montre que les organisations adoptent des stratégies discursives en cas de crise de légitimité. L'illustration est faite dans le cas de BP, un des plus grands groupes pétroliers au monde, par la gestion de l'explosion dans le golfe du Mexique de la plate-forme *Deepwater Horizon* en avril 2010. Les résultats suggèrent que la lettre du président du rapport annuel de 2010 de BP dispose d'une structure de conte et que l'industrie met en place des stratégies discursives en cas de crise pour le maintien et la réparation de la légitimité.

2.6 Sommaire de la revue de littérature

L'objectif de cette revue de littérature était de faire la recension des écrits en rapport avec notre sujet et le vide à combler. En effet, la divulgation sociale et environnementale est une forme de « compte rendu » de l'entreprise à ses différents partenaires, internes ou externes. Les différentes recherches montrent à quelles fins les organisations mettent en place des stratégies pour leur divulgation sociale et environnementale. Avec la théorie néo-institutionnelle, celle de la légitimité et des parties prenantes, on peut expliquer pourquoi et comment l'entreprise décide de divulguer une information.

On constate plutôt qu'il y a trois grandes théories qui proposent des explications au phénomène sous étude. Aussi, les entreprises communiquent soit parce qu'elles sont tenues par des contraintes réglementaires ou soit pour imiter les entreprises modèles de leur secteur. Elles peuvent être aussi confrontées à des crises entraînant des pressions sociales. Dans ce cas, elles utilisent des stratégies qui peuvent être de

légitimation au lieu de responsabilisation ou soit une légitimation vis-à-vis du grand public ou des actionnaires.

Il ressort de cette revue de littérature que peu d'études se sont intéressées à la divulgation d'informations sociales et environnementales lors de menaces à la légitimité. De ce fait, une recherche sera menée dans le cadre d'une étude de cas. Cette étude de cas porte sur l'entreprise TC Énergie, face à la menace à la légitimité dans l'annonce du projet Keystone XL.

En somme, à l'instar de l'étude de Bouaiss *et al.* (2013) qui montre que les crises et les pressions sociales ont un impact significatif sur le discours des organisations, notre recherche vise à comprendre la divulgation sociale et environnementale des organisations à travers l'entreprise TC Énergie face à la menace de la légitimité suite à l'annonce de la construction de Keystone Export Limited (KXL), pour analyser les stratégies de divulgation lors de la menace ou de la remise en question de la légitimité.

Le chapitre III abordera la présentation des théories qui aident à expliquer la divulgation d'informations sociales et environnementales. On explore la théorie de la légitimité, la théorie des parties prenantes et néo-institutionnelle pour analyser la divulgation sociale et environnementale quand survient une remise en question de la légitimité. Dans le cadre de cette recherche, il s'agit de l'annonce de la construction de KXL de TCÉ.

CHAPITRE III

PRÉSENTATION DES THÉORIES

Les chercheurs en sciences comptables utilisent plusieurs théories pour expliquer la divulgation sociale et environnementale. Ce chapitre permet d'explorer la théorie de légitimité, la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle qui sont directement liées à ce sujet de recherche. Dans un premier temps, on définit les différentes théories et on étudie les caractéristiques de chacune par la suite. Dans un second temps, on montre la relation qui existe entre ces trois théories. Enfin, dans un troisième temps, l'explication du phénomène à l'étude par les théories.

3.1 La théorie de la légitimité

La théorie de la légitimité sert de cadre d'analyse pour de nombreuses disciplines de sciences humaines et sociales. Selon le dictionnaire Larousse en ligne⁴, la légitimité est la « qualité d'un pouvoir d'être conforme aux croyances des gouvernés quant à ses origines et à ses formes ». Cette définition renvoie non seulement à la notion de délégation de pouvoir et son exercice, mais aussi à l'existence d'au moins deux parties qui ont des attentes (contrat social). Par exemple les élus d'un gouvernement

⁴ Larousse. (s. d.). *Dictionnaire français : Définitions*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/l%C3%A9gitimit%C3%A9/46599#definition>

doivent être perçus comme légitimes pour exercer les pouvoirs rattachés à leurs fonctions.

On présente les fondements et les différentes implications de la théorie de légitimité dans les relations humaines et organisationnelles.

3.1.1 Fondements et contrat social

La théorie de légitimité et celle des parties prenantes dérivent de la grande théorie appelée théorie économique et politique (Gray, R *et al.*, 1996). Ainsi, les sciences humaines telles que la sociologie et les sciences politiques ont posé les bases de la théorie de légitimité (Rousseau, Weber) qui permettent d'expliquer la transmission et l'exercice du pouvoir par le contrat social.

Pour les philosophes Rousseau et Weber, la délégation de pouvoir repose sur la légitimité qui représente le « ok ». Le contrat social selon le questionnement de Rousseau (Rousseau, 2002, Préface au premier livre, p. 8) apparaît comme une façon appropriée de donner à un individu ou à un groupe d'individus la force d'agir, de défendre et de protéger tout le groupe au nom de tous, tout en permettant à chaque individu de toujours rester libre. À cet égard, Rousseau (2002) écrit :

Trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun, s'unissant à tous, n'obéisse pourtant qu'à lui-même, et reste aussi libre qu'auparavant (Rousseau, 2002, p. 17).

Les travaux de Rousseau et de Locke ont permis de comprendre la notion du contrat social sous l'angle de la formation des gouvernements et d'États. On présente dans la section suivante la légitimité et l'organisation.

3.1.2 Organisation et légitimité

Les firmes et les organisations se comportent de façon qu'on peut les assimiler à des minis-États. De ce fait, il serait important de transférer la notion de contrat social à ces dernières afin de comprendre leur fonctionnement. D'ailleurs, Shocker et Sethi (1974) ont fait ce lien et c'est en ce sens qu'ils précisent :

Any social institution - and business is no exception - operates in society via a social contract, expressed or implied, whereby its survival and growth are based on:

1. the delivery of some socially desirable ends to society in general, and
2. the distribution of economic, social, or political benefits to groups from which it derives its power (Shocker et Sethi, 1974, p. 67).

Le contrat social devient ainsi une entente implicite entre les personnes pour déléguer des pouvoirs. Partant de ce constat, l'organisation à travers le contrat social prend une certaine forme de légitimité sur laquelle elle se structure et fonctionne. On parle alors de la légitimité organisationnelle (Dowling et Pfeffer, 1975; Hasbani, 2013).

De nombreuses recherches en gestion utilisent la notion de légitimité organisationnelle pour expliquer l'obtention du pouvoir par les entreprises pour opérer de manière à atteindre leurs divers objectifs et ultimement servir l'intérêt de la société. Ainsi, les entreprises ne peuvent exister sans l'acquisition d'un minimum de légitimité (Breton et Côté, 2006). C'est l'État qui octroie cette légitimité à l'entreprise dont les activités sont jugées nécessaires et d'intérêt capital pour la société. La légitimité s'obtient et se maintient (Moreno-Luzon *et al.*, 2018) tant et aussi longtemps que les entreprises répondent au contrat. Il va sans dire que la légitimité apporte des bénéfices à l'organisation (Zimmerman et Zeitz, 2002 cités dans Bitektine, 2011) ce qui pousse d'un côté les entreprises à en prendre bien soin et de l'autre, des recherches pour appréhender sa portée au niveau des dimensions sociales et environnementales.

Comme mentionné précédemment, la théorie de la légitimité sert à expliquer le mode de fonctionnement et de comportement des organisations. Il existe alors un lien étroit entre la comptabilité et la théorie de la légitimité. À cet effet, Hasbani (2008) écrit :

L'entrée de la théorie de la légitimité en sciences comptables repose sur la possibilité que la production et la diffusion d'informations comptables puissent servir d'outils de légitimation pour l'organisation. La comptabilité est avant tout une activité sociale. Son but premier étant de rendre compte d'activités économiques. Ceci sous-entend qu'au minimum deux parties soient impliquées, ce qui force la présence d'une relation de légitimité (Hasbani, 2008, p. 12).

Si pour les sciences politiques et sociales le concept de la légitimité sert à expliquer la délégation et l'exercice du pouvoir par les institutions étatiques, il a été élargi et adopté par les chercheurs dans d'autres domaines, notamment en administration et en gestion, pour expliquer le fonctionnement de la personne morale qu'est une organisation (on peut citer : Dowling et Pfeffer, 1975; Patten, 1992; Suchman, 1995 ; Brown et Deegan, 1998; O'Donovan, 2002 ; Deegan, 2002 ; Breton et Côté, 2006; Cho, 2009 ; Hasbani et Breton, 2013, 2016; Boiral, 2016).

3.1.3 La théorie de la légitimité en gestion

Pour Dowling et Pfeffer (1975), la légitimité est le fait d'harmoniser les valeurs sociales avec non seulement les activités d'une organisation, mais aussi les lois et les normes de comportements jugées conformes ou acceptables par la société. Donc la légitimité confère un droit, un pouvoir à une organisation pour l'utilisation et la gestion des ressources communes dans la mesure où ses activités répondent aux normes, lois, règlements et intérêts de la société. Or les intérêts et les lois ne sont pas toujours statiques (Sethi, 1975; Suchman, 1995) et donc évoluent constamment. De ce fait la légitimité évolue aussi. C'est ce qui amène Suchman (1995) à dire que la légitimité selon le temps et l'espace, peut augmenter, diminuer ou se maintenir. Par exemple, « la maximisation du profit » était perçue comme mesure optimale de la

performance d'une entreprise et en conséquence était considérée comme « mesure optimale inclusive » de la légitimité (Abbott et Monsen, 1979; Patten, 1991, 1992; Ramanathan, 1976). Aujourd'hui, bien d'autres facteurs comme le changement climatique, la prise en compte de l'environnement, la santé et la sécurité des travailleurs sont à prendre en compte par l'organisation pour être perçue comme légitime (Lindgreen *et al.*, 2012).

La légitimité peut évoluer en tout temps selon la perception du public des activités de l'organisation (Lindblom, 1994). Du fait qu'elle n'est pas statique, les organisations doivent évaluer constamment leurs méthodes et pratiques pour s'assurer du maintien de la légitimité. C'est en cela que Lindblom (1994) écrit:

Legitimacy is dynamic in that the relevant publics continuously evaluate corporate output, methods, and goals against an ever evolving expectation. The legitimacy gap will fluctuate without any changes in action on the part of the corporation. Indeed, as expectations of the relevant publics change the corporation must make changes or the legitimacy gap will grow as the level of conflict increases and the levels of positive and passive support decreases (Lindblom, 1994, p. 3 cité dans Deegan et Unerman, 2006).

Ainsi, les organisations cherchent à opérer de manière à ce que leurs activités soient vues comme conformes aux exigences de la société. C'est ce que Dowling et Pfeffer (1975) appellent « légitimité organisationnelle ». Cette légitimité que les organisations cherchent à préserver en utilisant plusieurs techniques ou stratégies (Boiral, 2016; Hahn et Lülfes, 2014) est mise à l'épreuve au fur et à mesure que les attentes de la société ne sont pas en harmonie avec les actions et les activités de l'organisation (Campbell, 2007).

Le contrat social donnant un pouvoir de légitimité aux activités de l'organisation, pousse ainsi les chercheurs en gestion à se pencher sur les types de modèles de

légitimité. Dans ce travail, pour explorer les divers modèles de légitimité, on se réfère à ceux développés par Hasbani et Breton (2013, p. 73).

3.1.4 Les modèles de légitimité

La légitimité selon Hasbani et Breton (2013), se situe à divers niveaux. Tout d'abord la société (citoyens) délègue le pouvoir à l'organisation. À partir de là, on a différents paliers de légitimité tel que le décrit la figure 1 (repris des travaux de Hasbani et Breton, 2013, p. 73).

Primo, on a la légitimité au niveau de l'organisation (*organizational level*) qui est la légitimité originale. Ici, au nom de la société, l'État donne le pouvoir d'action à l'organisation dès sa constitution, à travers des chartes, licences ou permis etc. (Hasbani et Breton, 2013, p.73).

Secundo, la légitimité au niveau de la société, qui interpelle la légitimité du secteur en se subdivisant en trois légitimités à savoir :

- La légitimité des activités (*Activity legitimacy*) qui constitue la reconnaissance par les membres de la société que l'activité du secteur répond à l'intérêt général du public (Suchman, 1995; Pfeffer et Salancik, 2003).
- La légitimité de processus qui est la reconnaissance par les membres de la société que l'activité du secteur est menée de manière acceptable. C'est ce que Suchman (1995) appelle « la légitimité morale ».
- La légitimité légale se présentant comme une théorie libérale qui s'appuie sur les lois pour réguler le marché et éviter l'accumulation de richesse par le monopole (Hasbani et Breton, 2013, p.73).

Tertio, la légitimité provenant des actionnaires qui se décline en l'« Agency Legitimacy ». En effet, le principal (actionnaire) accorde à l'agent (dirigeant) le pouvoir de conduire les activités en son nom. Pour que l'agent puisse continuer à exercer ce pouvoir, il faut qu'il conserve la légitimité que l'actionnaire lui a donné.

De ce qui précède, il ressort qu'il y a une légitimité que le public donne à l'industrie et celle que l'équipe dirigeante reçoit des actionnaires (Hasbani, 2008 et 2013 ; Hasbani et Breton, 2013) pour la continuité des affaires. De manière générale, pour qu'une organisation soit perçue légitime, ses activités doivent répondre ou correspondre aux normes et valeurs véhiculées par la société au sein de laquelle elle opère.

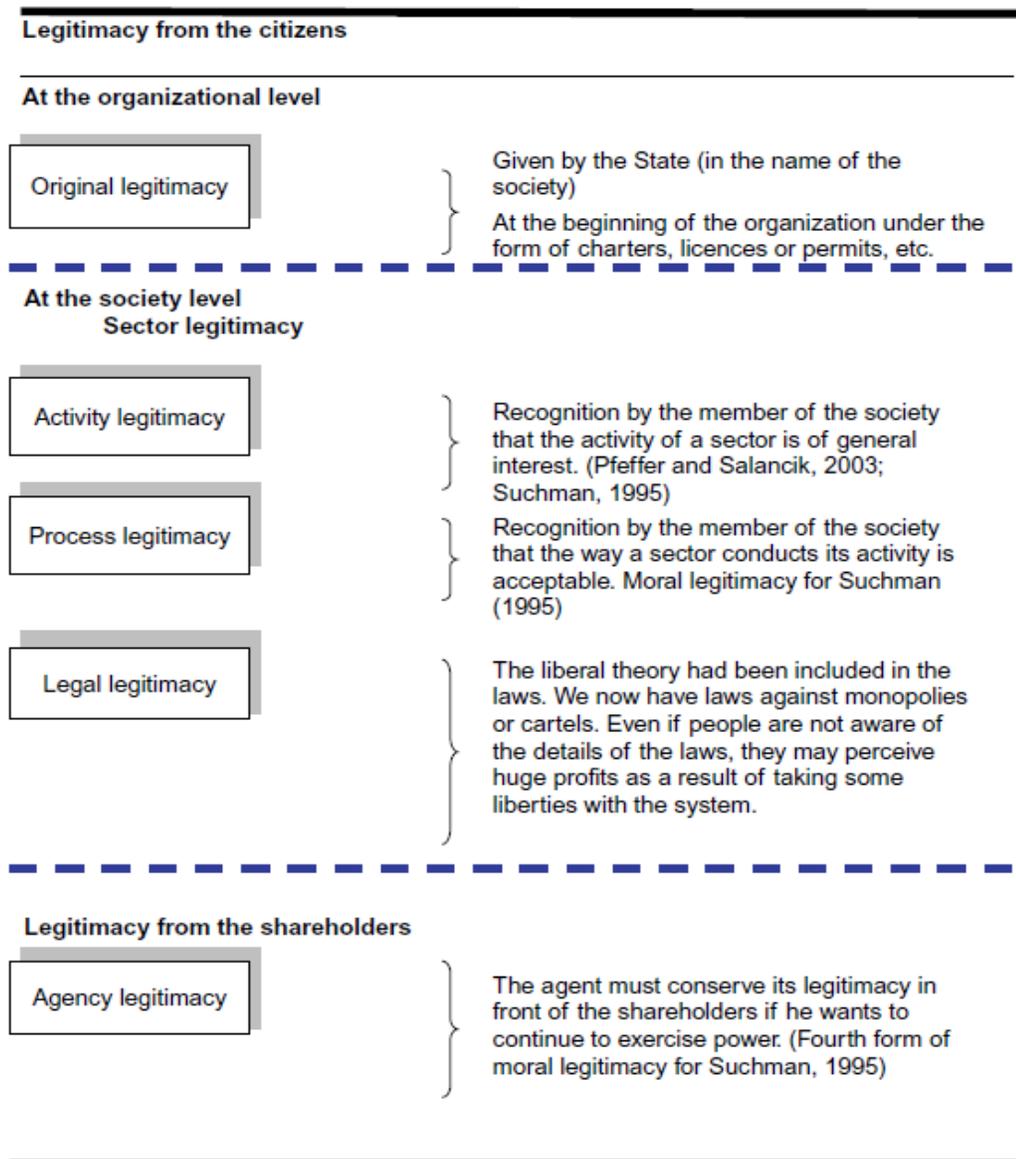


Figure 3.1 Types of Legitimacy Related With Enterprise (Source: Hasbani et Breton, 2013, p.73)

Après avoir présenté les modèles de légitimité, on aborde maintenant le rôle de la légitimité pour les organisations.

3.1.5 Le rôle de la légitimité

Comme précisé plus haut, la légitimité est le pouvoir né du contrat social. De plus, les écarts qui peuvent naître entre les espérances de la société et le fonctionnement et les comportements des organisations engendrent la perte de légitimité (Deegan *et al.*, 2000; Deegan, 2002; Deegan et Rankin, 1996).

Généralement, la perte de légitimité survient lorsque les actions de l'organisation ne sont plus en concordance avec les attentes. En d'autres termes lorsque les activités de l'organisation sont perçues par ses parties prenantes comme contraires aux normes et valeurs sociales, l'organisation perd de crédibilité. Il lui devient alors difficile de continuer à fonctionner. À ce propos, Deegan et Rankin (1996) et Deegan (2002) précisent:

In accordance with legitimacy theory if an organization cannot justify its continued operation, then in a sense the community may revoke its 'contract' to continue its operations (Deegan et Rankin, 1996, p. 54; Deegan, 2002, p. 293)

Alors la légitimité devient un élément incontournable dont toute organisation a besoin pour continuer d'opérer et d'exister.

À cet égard, la perte de légitimité devient problématique poussant les organisations à légitimer leurs activités (Dowling et Pfeffer, 1975), et à mettre sur pied différentes stratégies pour la conserver (Boiral, 2016; Hahn et Lülfs, 2014; Lindblom, 1994). Pour ce faire, Lindblom (1994, cité dans Deegan et Unerman, 2006) identifie 4 actions que les organisations peuvent mettre en place pour obtenir ou maintenir leur légitimité :

1. seek to educate and inform its 'relevant publics' about (actual) changes in the organization's performance and activities which bring the activities and performance more into line with society's values and expectations;
2. seek to change the perceptions that 'relevant publics' have of the organization's performance and activities – but not change the organization's actual behaviour (while using disclosures in corporate reports to falsely indicate that the performance and activities have changed);
3. seek to manipulate perception by deflecting attention from the issue of concern onto other related issues through an appeal to, for example, emotive symbols, thus seeking to demonstrate how the organization has fulfilled social expectations in other areas of its activities; or
4. seek to change external expectations of its performance, possibly by demonstrating that specific societal expectations are unreasonable (Lindblom, 1994 cité dans Deegan et Unerman, 2006).

La théorie de légitimité a été longtemps utilisée dans les sciences sociales et humaines. De nos jours, elle est utilisée en comptabilité surtout dans le domaine de recherche sur la responsabilité sociale et environnementale des organisations (Hogner, 1982; Patten, 1992; Deegan et Rankin, 1996; Cormier et Magnan, 2003; Frynas et Stephens, 2015; Scherer, 2018). Ainsi la théorie de la légitimité a fait l'objet d'étude du contenu des rapports annuels en ce qui a trait aux politiques de divulgation sociale. Les résultats montrent d'une part qu'il y a une variation dans l'étendue de la divulgation sociale indiquant une possible réponse de l'organisation de son comportement vis-à-vis de la société (Hogner, 1982). D'autre part, que la réaction d'une entreprise en perte de légitimité peut entraîner tout le secteur ou toute l'industrie à divulguer plus d'informations environnementales (Patten, 1992; Hasbani, 2008)

On peut conclure en disant que le maintien de la légitimité est primordial pour la survie de l'organisation. Autrement dit, lorsque l'organisation ne rencontre pas les attentes de ses parties prenantes, elle s'expose à un risque de réputation (Aqueveque *et al.*, 2018).

À l'instar de la théorie de la légitimité, une des théories qui enrichit la compréhension des pratiques de la divulgation environnementale (Gray, Kouhy et Lavers, 1995) et qui lui est très similaire (van Der Laan, 2009) est celle des parties prenantes (*stakeholder theory*). Elle fait l'objet de développement dans la section qui suit.

3.2 La théorie des parties prenantes (*Stakeholder Theory*)

À la suite de la théorie de légitimité, la théorie des parties prenantes vient préciser les acteurs importants avec qui l'entreprise peut composer.

3.2.1 Définition

Dans la littérature, le concept « *stakeholder* » est apparu pour la première fois dans une note du Stanford Research Institute en 1963 (Mullenbach-Servayre, 2004). Pour Stanford Research Institute, cité dans Mullenbach-Servayre (2004), la notion de stakeholder est « l'extension de la notion de 'stockholder' (actionnaires) à des groupes 'sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister' ». De ce fait, on peut dire qu'il existe une multitude de groupes avec lesquels l'entreprise fait affaire. Ces groupes sont essentiels pour son fonctionnement. La notion de fonctionnement et de survie de l'entreprise à travers ses divers groupes rejoint la théorie de la légitimité et met en lumière l'approche « collaborative » de ces deux théories dans la compréhension de l'organisation en tant que système social (Deegan, 2002; Ahinful *et al.*, 2019).

Deux courants de pensée se sont développés et coexistent autour de la théorie des parties prenantes (Gendron et de la Porte, 2009). On note un courant éthique encore appelé normatif, qui décrit les interactions entre l'organisation et ses parties prenantes; autrement dit, comment la direction de l'organisation et/ou ses parties prenantes devraient agir et voir les objectifs de l'organisation. Et l'autre positif ou managérial, qui précise comment devrait se faire ces interactions (Deegan *et al.*, 2000; Deegan et Blomquist, 2006). Plusieurs définitions peuvent émerger de cette classification; c'est-à-dire que l'on fasse partie soit du courant éthique ou soit du celui managérial.

Avant d'aborder les différentes définitions et celles à retenir, il sied de rappeler que la littérature note qu'il n'existe pas de consensus quant à la définition de parties prenantes et de ceux qui devraient être inclus (Tse, 2011). Les travaux de Mitchell, Agle et Wood (1997) donnent une vue plus globale de la notion de parties prenantes. On retient la définition de Clarkson (1995) et de Freeman (2010). Une partie prenante est toute partie qui prend et supporte les risques (« risk bearers ») dans l'organisation d'une entreprise (Clarkson, 1995). Cette définition est considérée par bon nombre de ses pairs comme une définition trop étroite puisque n'incluant pas toute partie ou groupe en dehors de l'organisation. Celle jugée plus large correspond à la définition de Freeman, reconnu comme pionnier de cette théorie. Une partie prenante selon Freeman (2010), est, tout groupe ou individu qui peut influencer ou peut être influencé par les activités de l'organisation.

Une fois défini, on se concentre sur le rôle et l'importance des parties prenantes.

3.2.2 Parties prenantes et leurs rôles

Les parties prenantes peuvent être primaires ou secondaires. Elles jouent différents rôles selon leur positionnement et importance.

3.2.2.1 Les parties prenantes

L'entreprise a toujours besoin des acteurs clés pour son fonctionnement. Ces acteurs sont ses parties prenantes qui peuvent être internes ou externes à l'organisation (Chernatony et Harris, 2000; Damanpour *et al.*, 2018). Les parties prenantes sont très importantes à telle enseigne qu'elles constituent le lien qui unit les organisations à leurs intérêts (Yates et Caron, 2012). Pour Clarkson (1995), une distinction doit se faire au sein même des parties prenantes. Ainsi, il distingue deux niveaux de parties prenantes. Une partie prenante primaire qui est « *one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern* » (Clarkson, 1995, p.106). Puis une partie prenante secondaire définie comme « *those who influence or affect, or are influenced or affected by, the corporation, but they are not engaged in transaction with the corporation and are not essential for its survival* » (Clarkson, 1995, p. 107). Cette distinction repose clairement sur le lien qui existe entre l'organisation et les différents groupes. Dans cette perspective, Freeman considère que les clients, les employés, la communauté locale, les fournisseurs et les actionnaires sont les principales parties prenantes. Il reconnaît d'autres groupes comme parties prenantes : les médias, le public en général, les futures générations, les compétiteurs, les syndicats, les ONG, le gouvernement etc. Du fait de l'existence de divers groupes de parties prenantes, il convient de traiter chaque groupe en tenant compte de ses spécificités. Pour Deegan (2002) :

[...] stakeholder theory provides a more refined resolution by referring to particular groups within society (stakeholder groups). Essentially, stakeholder theory accepts that because different stakeholder groups will have different views about how an organization should conduct its operations, there will be various social contracts 'negotiated' with different stakeholder groups, rather than one contract with society in general (Deegan, 2002, p. 295).

Alors une entreprise devrait tenir compte de la place et de l'importance de chaque groupe de partie prenante dans sa prise de décision. Par exemple, pour la gestion

environnementale, l'organisation doit faire face à la demande de responsabilité sociale exprimée par les acteurs puissants de la société (Yunus, Elijido-Ten, et Abhayawansa 2016; Ahinful, Tauringana, Essuman, Boakye, Sha'Ven, 2019). C'est en ce sens que la théorie aide à expliquer le comportement environnemental de l'organisation (Clarkson, 1995).

3.2.2.2 Rôle des parties prenantes

Le rôle d'une partie prenante dépend de la place qu'elle occupe ou se donne au sein d'une organisation. En cela, l'organisation doit déterminer ses parties prenantes-clés (Gendron et de la Porte, 2009). Mitchell et *al.* (1997) ont élaboré une typologie des parties prenantes selon chacun des attributs (pouvoir – légitimité – urgence) que possède une partie prenante. Pour ce faire, Mitchell et *al.* (1997) se sont posés trois questions essentielles à savoir :

- 1- Quel pouvoir réel ou potentiel détiennent les parties prenantes dans une société et vis-à-vis d'une entreprise pour imposer leur volonté?
- 2- Quelle est leur légitimité?
- 3- Avec quel degré d'urgence une organisation doit-elle répondre à leurs attentes?

La figure 3.2 adaptée de Gendron et de la Porte (2009, p. 9) de la typologie de parties prenantes selon Mitchell et *al.* (1997), résume la force de chaque partie prenante dans la stratégie de décision de l'organisation; surtout dans la gestion environnementale des préoccupations et des demandes des « primary stakeholders » de même que les « secondary stakeholders » (Hoogendoorn *et al.*, 2015). À la lumière des trois questions ci-dessus mentionnées, on note 4 sortes de parties prenantes avec diverses formes de poids et d'exigences selon le nombre d'attributs qu'ils possèdent :

1. celles qui possèdent les 3 attributs (pouvoir, légitimité et urgence) sont les parties prenantes stables (*definitive stakeholders*). Ces groupes doivent compter dans le quotidien de l'organisation, c'est-à-dire depuis la définition de la stratégie, sa mise en œuvre et/ou sa communication;
2. celles qui possèdent seulement 2 attributs peuvent être soit,
 - parties prenantes dangereuses : lorsque les groupes ont le pouvoir et l'urgence,
 - parties prenantes dominantes : lorsque les groupes disposent du pouvoir et de légitimité,
 - parties prenantes dépendantes : lorsque les groupes ont l'urgence et la légitimité,
3. celles qui possèdent 1 seul attribut sont :
 - parties prenantes latentes sont celles qui n'ont que le pouvoir comme attribut,
 - parties prenantes discrétionnaires ont seulement la légitimité,
 - parties prenantes en demande sont celles qui n'ont d'attribut que l'urgence;
4. celles qui n'ont aucun attribut : ces parties prenantes sont appelées des « non parties prenantes » définitives.

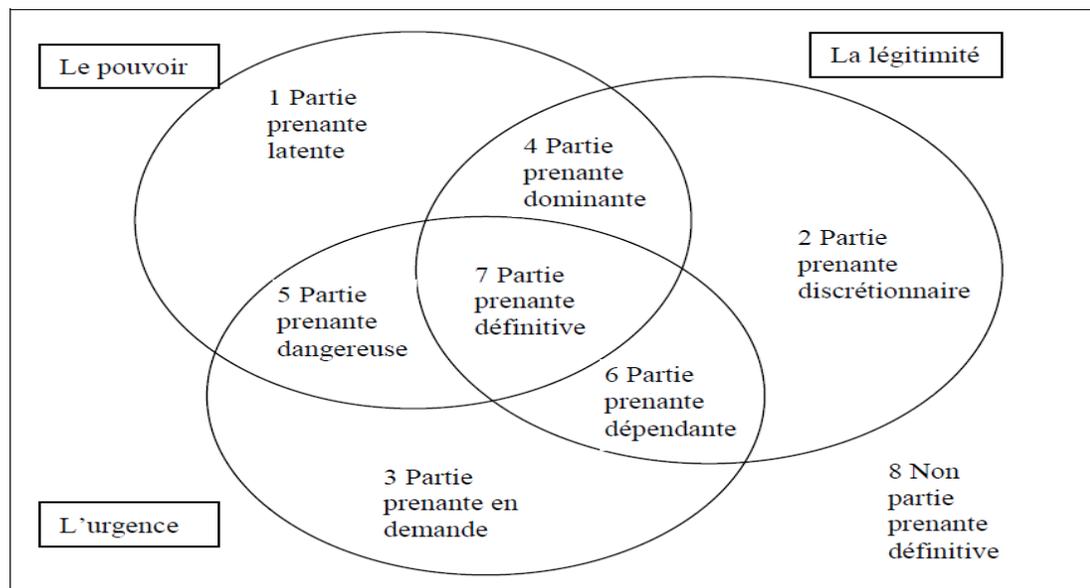


Figure 3.2 Typologie des parties prenantes – Source : [Mitchell R., Agle B. et D. Wood (1997), inspiré de Gendron et de la Porte, (2009, p. 9)]

Au regard des attributs dont peut disposer une partie prenante, on peut dire qu'une partie prenante peut mettre la pression sur l'organisation afin de faire valoir ses préoccupations. En appui, Gray, Owen et Adams (1996) pensent :

Here (under this perspective), the stakeholders are identified by the organisation of concern, by reference to the extent to which the organisation believes the interplay with each group needs to be managed in order to further the interests of the organisation. (The interest of the organisation need not be restricted to conventional profit-seeking assumptions.) The more important the stakeholder to the organisation, the more effort will be exerted in managing the relationship. Information is a major element that can be employed by the organisation to manage (or manipulate) the stakeholder in order to gain their support and approval, or distract their opposition and disapproval (Gray, Owen et Adams, 1996. p. 45).

Ainsi dans la littérature sur la divulgation des informations financières et extra-financières, il est important de prendre en considération ses parties prenantes, en amont et en aval. À ce sujet, Gendron et André de la Porte (2009) précisent :

[...], les parties prenantes peuvent être impliquées dans le processus de divulgation avant l'écriture du rapport dans le cadre de trois rôles différents : elles peuvent être consultées au sujet de la structure et des sujets abordés; elles peuvent aussi participer à l'élaboration des indicateurs qui seront utilisés pour rendre compte de la performance extrafinancière de l'entreprise; enfin, les parties prenantes peuvent donner leur avis concernant la performance effective de l'entreprise. Dans un second temps, les parties prenantes peuvent être impliquées après l'écriture du rapport mais avant sa publication en participant à sa vérification externe. Enfin, le dernier rôle des parties prenantes consiste à commenter le rapport une fois publié (Gendron et de la Porte, 2009, p. i).

De plus, il est à noter que les parties prenantes ne sont pas statiques à travers le temps (Freeman et Miles, 2002; Reverte, 2009). Alors, l'organisation doit tenir compte de la dynamique des parties prenantes qui a une grande influence sur son processus stratégique et décisionnel, c'est-à-dire que l'organisation doit s'adapter aux stratégies d'exploitation et de divulgation (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997; Unerman et Bennett, 2004; Myllykangas et al., 2010; Roux et al., 2015). Pour Roberts (1992),

A major role of corporate management is to assess the importance of meeting stakeholder demands in order to achieve the strategic objectives of the firm. As the level of stakeholder power increases, the importance of meeting stakeholder demands increases also (Roberts, 1992, p. 598).

Avec la place des parties prenantes dans l'organisation, on doit considérer les stratégies dont une société se dote. Pour ce faire, il faut explorer la théorie néo-institutionnelle, qui de nos jours sert à expliquer la divulgation volontaire d'informations; en dégagant ses spécificités et en la mettant en relation avec les autres théories déjà mentionnées.

3.3 La théorie néo-institutionnelle

On parle de la théorie néo-institutionnelle lorsqu'on fait référence à l'étude des institutions apparue avec les « behavioristes » au XIX^e siècle. Les chercheurs comme Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983), Zucker (1977, 1987) etc., qui sont pionniers de cette théorie, ont enrichi la littérature managériale en étudiant l'apparition, le développement et la reconnaissance sociale des institutions d'éducation et ont ainsi permis de comprendre le rôle de l'environnement social pour les organisations (Mullenbach-Servayre, 2004)

La théorie néo-institutionnelle présente deux principales dimensions (*'isomorphism'* et *'decoupling'*) qui sont d'une grande importance à l'explication des pratiques de divulgation volontaires par les organisations.

3.3.1 L'isomorphisme

L'isomorphisme pour les auteurs Dillard, Rigsby et Goodman (2004, p. 509), fait « référence à l'adaptation d'une pratique institutionnelle par une organisation⁵ ». Les travaux de DiMaggio et Powell (1983) ont permis de distinguer trois (3) formes d'isomorphisme. La première forme est *'coercive isomorphism'* représentant la réponse de l'organisation vis-à-vis de ses pratiques institutionnelles suite à la pression de ses parties prenantes les plus influentes. Cette forme d'isomorphisme contraint les organisations à faire la divulgation volontaire en s'alignant aux attentes des parties prenantes influentes. La deuxième, appelée *'mimetic isomorphism'* est l'expression d'une organisation qui cherche à s'améliorer ou à imiter d'autres organisations pour gagner ou garder un avantage concurrentiel dans le sens de la légitimité. Enfin la

⁵ Traduction libre

troisième, '*normative isomorphism*' qui est l'adoption des changements suite à la pression exercée par le groupe de référence auquel l'organisation appartient.

En tout, on peut dire que les pressions mimétiques obligent les organisations à paraître légitimes en imitant le leader du secteur ou les comportements des concurrents (Quairel-Lanoizelée, 2012). Ce faisant, l'entreprise ne crée pas d'écart entre ses propres comportements et ceux copiés; donc ne prend pas plus de risque que les organisations copiées (Bodet et Lamarche, 2007).

3.3.2 Le decoupling

Le decoupling qui est la deuxième dimension de la théorie néo-institutionnelle développés par DiMaggio et Powell (1983), met l'accent sur le besoin de la mise en place par les gestionnaires de certaines pratiques institutionnelles avec un processus formel qui peut être très différent du processus et pratiques réels applicables et publiquement prononcés. Face à la pression institutionnelle, les entreprises mettent des structures en place sans une réelle efficacité. Le plus souvent ces structures qui sont formelles ne correspondent pas aux pratiques organisationnelles effectives de l'entreprise (Meyer et Rowan, 1977). Pour ces auteurs,

Le decoupling est « une déconnection délibérée entre les structures organisationnelles qui renforcent la légitimité et les pratiques organisationnelles qui sont considérées par l'organisation comme étant les plus efficaces » (Meyer et Rowan, 1977, p. 58).

À cet égard, le decoupling est considéré comme une forme de réponse de l'entreprise aux pressions institutionnelles dans le but de garder sa légitimité.

Tel que décrit plus haut, le decoupling apparait comme un phénomène simple à mettre en pratique. Mais au contraire, il reste un concept flou (Zelinschi *et al.*, 2013) dans le sens que sa mise en place devient complexe au point où ce n'est pas

« simplement un choix binaire (à savoir entre dire et faire), mais [il] peut être plus nuancé et comporter de multiples façons de présenter et justifier les actions organisationnelles » (Fiss et Zajac, 2006, p. 1187, cités dans Zelinschi *et al.*, 2013). Alors, en réponse aux pressions institutionnelles, les entreprises développent des stratégies qui peuvent être l'acceptation, le compromis, l'évitement, la défiance ou la manipulation (Oliver, 1991).

3.4 Une vue d'ensemble des théories de la légitimité, des parties prenantes et néo-institutionnelle

Les trois théories développées précédemment servent à expliquer la divulgation de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. En sciences comptables ces trois théories sont utilisées séparément ou en combinaison par les chercheurs.

La théorie de légitimité explique la divulgation par le maintien de la légitimité auprès du grand public (la société en générale), celle des parties prenantes se charge de la relation entre les divulgations envers certaines parties prenantes de l'organisation pour expliquer la légitimité. Dans la perspective managériale de la théorie des parties prenantes, l'information est « l'élément majeur pouvant être utilisé par l'organisation pour gérer (ou manipuler) la partie prenante afin d'obtenir son soutien et son approbation, ou pour distraire son opposition et sa désapprobation⁶ » (Gray *et al.*, 1996, p. 46).

Parler de la légitimité d'une organisation, c'est en grande partie parler de la prise en compte des acteurs clés encore appelés parties prenantes qui participent au fonctionnement des activités de l'organisation. Dans cette optique, on s'attend avec la

⁶ Traduction libre

théorie de la légitimité, qui est un support ou une stratégie pour expliquer la divulgation sociale et environnementale (Cho, 2009), que TCÉ, dans son discours, divulgue des informations fiables qui expliquent les menaces réelles sur l'environnement dans le tracé de KXL. Donc, une augmentation de la divulgation sociale et environnementale comme stratégie de légitimation (Gilormini, 2010; Monin et Croidieu, 2012; Rathert, 2016), pour la poursuite des travaux du tracé KXL. De plus, TCÉ pourrait non seulement définir ses parties prenantes les plus influentes selon les attributs (pouvoir, urgence et légitimité) de Mitchell *et al.* (1997) mais aussi satisfaire leurs attentes en vue d'établir un équilibre. On s'attend en ce qui concerne la théorie des parties prenantes, à ce que TCÉ soit à l'écoute des autochtones, des ONG, de l'État de Nebraska et du gouvernement fédéral américain (qui sont les parties prenantes définitives) pour une redéfinition du tracé KXL qui prend en compte les enjeux socio-environnementaux.

Finalement, la théorie néo-institutionnelle permet à l'organisation de bâtir sa légitimité en imitant les styles de divulgations d'une autre organisation reconnue légitime. C'est en sens que l'isomorphisme et le decoupling sont utilisés par les organisations pour adopter certaines pratiques institutionnelles. Il en est de même pour la mise en place par les gestionnaires de processus formels qui peuvent être différents des pratiques réelles. Se basant sur la théorie néo-institutionnelle, on estime que la légitimité peut atténuer les incertitudes et les risques socio-environnementaux et aider les entreprises à survivre et à prospérer (Ben Slimane et Leca, 2010). Ainsi, avec la théorie néo-institutionnelle, on s'attend à voir la manifestation des deux dimensions ('*isomorphism*' et '*decoupling*') dans le discours social et environnemental de TCÉ pour expliquer sa position sur le projet KXL.

Bien que les stratégies de divulgation employées soient propres à chaque organisation, l'une ou l'autre des théories peut servir de base de compréhension. La théorie des parties prenantes peut servir à expliquer les compromis faits pour la satisfaction de

certaines parties prenantes dans le but de reprendre la légitimité d'antan, tout en se référant aux lois et règlements des institutions. Les trois théories sont nécessaires au sujet à l'étude dans la mesure où, la construction du pipeline KXL pose un sérieux problème socio-environnemental en général et de légitimité en particulier. Le grand public, les différents gouvernements (Canada, États-Unis) et certains groupes environnementaux mettent la pression sur TCÉ pour ce qui est du démarrage des travaux de KXL.

En s'appuyant sur les théories de légitimité et des parties prenantes, on s'attend à ce que, face à la menace d'interruption de la construction du pipeline KXL, TCÉ opte pour la stratégie de « neutralisation » (Boiral, 2016) dans son discours social et environnemental. On estime que TCÉ utilisera un amalgame de ces deux théories (légitimité et parties prenantes) pour :

- 1- défendre et maintenir sa légitimité environnementale et sociale auprès du grand public et
- 2- rassurer ses parties prenantes externes (celles identifiées comme étant les « parties prenantes définitives ») que ses pratiques sociales et surtout environnementales sont conformes à leurs attentes.

En somme, cette recherche tente de comprendre les divulgations sous l'angle de la légitimité, des parties prenantes et de néo-institutionnel de l'entreprise TCÉ. L'étude cherche à comprendre comment TCÉ a renforcé et maintenu sa légitimité auprès du grand public et de certaines parties prenantes (autochtones – propriétaires terriens, ONG, État de Nebraska et du gouvernement fédéral américain) considérés comme les « parties prenantes définitives » pour l'acceptation du projet KXL, qui est ouvertement contesté non seulement par le grand public, mais aussi par les parties prenantes importantes de TCÉ mentionnées précédemment.

Pour ce faire, une méthodologie axée sur l'analyse de contenu de divers documents (rapports annuels, rapports de gestion, rapport de développement durable) sera menée à travers une étude de cas longitudinale sur la divulgation environnementale de la société canadienne TCE dans l'annonce de la construction du pipeline Keystone XL.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

L'objectif de cette recherche est de comprendre la divulgation sociale et environnementale des organisations à travers l'analyse du discours de l'entreprise TCÉ face à la menace de la légitimité suite à l'annonce de la construction de Keystone Export Limited (KXL). Le présent chapitre aborde la méthodologie utilisée dans cette recherche et présente à la fois le secteur pétrolier, l'unité d'analyse et les outils utilisés. Il est donc subdivisé en deux sections. La première section présente la mise en contexte et le cas à l'étude, c'est-à-dire le secteur pétrolier et TCÉ qui représente l'unité d'analyse de recherche. Par la suite, la seconde section présente les outils méthodologiques de collecte et d'analyse de données qui sont constitués d'une approche par cas d'analyse de contenu thématique.

4.1 Mise en contexte et cas à l'étude

L'entreprise identifiée pour la réalisation de cette recherche est TCÉ. Cette entreprise fait partie du secteur pétrolier. La fonction principale de ce secteur est d'extraire des ressources pétrolières et de les acheminer sous différentes formes vers les utilisateurs. Ce secteur est très sensible à l'environnement, car ses activités ont de nombreuses répercussions sur celui-ci. Par exemple les émissions atmosphériques issues des activités de l'industrie pétrolière sont très polluantes. Au nombre de ces émissions, on a le benzène, le méthane, le dioxyde de carbone, etc., qui sont des substances toxiques.

De plus, les nombreux accidents provoqués par ce secteur ont causé des catastrophes à l'environnement. Ces accidents seront abordés en détail dans la présentation du secteur pétrolier au Canada.

Aussi, suite à l'annonce de la construction de KXL, certains éléments comme l'intensification de l'information, la prolifération technologique et la compression des temps de décision et d'action (Roux-Dufort, 2003 cités dans Pereira Pündrich *et al.*, 2009) peuvent contribuer à créer un mécontentement et un choc au sein du grand public. Alors TCÉ paraît un bon cas pour étudier le phénomène de maintien de la légitimité à travers l'analyse de son discours social et environnemental.

En effet, pour les différents groupes environnementaux, le pétrole qui sera transporté par le pipeline KXL est extrait des sables bitumineux. Or l'extraction de ce type de pétrole génère à peu près 17% du gaz carbonique que le brut traditionnel⁷. En plus de cela, le tracé de KXL passe par la zone protégée de Sandhill au Nébraska et risque de causer des dommages à l'une des plus grandes nappes phréatiques du monde, l'aquifère Ogallala. Mais pour les supporters du projet KXL, c'est le moyen « écologiquement préférable » au transport par voie ferrée.

La section qui suit présente l'industrie pétrolière en général et celle du Canada en particulier avec quelques contestations qui ont jalonné la vie de ce secteur.

⁷ Seibt, S. (s. d.). *Les problèmes XXL de l'oléoduc Keystone XL*. France Médias Monde. Récupéré le 22 octobre 2019 de <http://graphics.france24.com/petrole-pipeline-keystone-xl-bitumineux-climat-emploi-environnement-politique/index.html>

4.1.1 L'industrie pétrolière en général

L'industrie pétrolière est unique en son genre. Elle est à la fois celle qui procure le pétrole et le gaz; mais aussi a un impact négatif sur l'environnement. Selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)⁸, il est impératif de garder le réchauffement planétaire en dessous de 2°C pour éviter des conséquences néfastes à l'environnement. Or l'industrie pétrolière, par ses modes d'opération, accentue la pollution et l'émission des gaz à effet de serre (GES).

Bien qu'ayant ce rôle vital dans le quotidien de la société, donc ayant une légitimité de l'activité (Hasbani et Breton, 2013), ce secteur depuis des décennies fait face à des contestations. En effet, les nombreux accidents (exemple : Torrey-Canyon en 1967, Exxon Valdez en 1989, Érika en 1999, Prestige en 2002, Deepwater Horizon en 2010, MT Sanchi en 2018, etc.)⁹ considérés comme des catastrophes écologiques, que connaît le secteur n'ont fait qu'accroître la perception négative du public et des parties prenantes sur ses activités. Dès lors, des questions à la fois éthiques et morales, sociales et environnementales se font pressantes et entament la légitimité de tout le secteur.

⁸ Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). (2018). *Rapport spécial du Giec sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5 °C*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://www.climat.be/fr-be/changements-climatiques/les-rapports-du-giec/2018-rapport-special/>

⁹ Cedre. (s. d.). *Accidentologie*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://wwz.cedre.fr/Ressources/Accidentologie>

4.1.2 L'industrie pétrolière au Canada

Au Canada, l'industrie pétrolière représente plus de 12%¹⁰ du produit national brut, faisant du secteur un des grands joueurs de l'économie. Selon Ressources naturelles Canada¹¹, le Canada est le 4^e producteur en importance et 4^e exportateur en importance de pétrole dans le monde après les États-Unis, l'Arabie-Saoudite et la Russie. Les réserves établies de pétrole connues et récupérables dans les conditions économiques et technologiques actuelles (selon les données de Ressources naturelles Canada de décembre 2017) ont été enregistrées à 166,7 milliards de barils de pétrole brut. 162,5 milliards de barils des réserves prouvées de pétrole, soit plus de 97%, proviennent des sables bitumeux; ce qui fait du Canada le 2^e pays au monde de réserve de pétrole après l'Arabie Saoudite.

Fort de son potentiel de réserve en pétrole et de son rang de choix parmi les pays exportateurs, le secteur pétrolier canadien fait face à des contestations par les groupes de défense environnementaux. On doit rappeler que les catastrophes écologiques des dernières décennies ont provoqué au Canada une pression de la part de l'opinion publique. Par exemple, le 6^e plus gros déversement accidentel de pétrole¹² en mer par un pétrolier s'est produit au large de la Nouvelle-Écosse. Il s'agit du pétrolier

¹⁰ Métiers-Québec. (s. d.). *Portrait de l'industrie canadienne des hydrocarbures*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://www.metiers-quebec.org/portraits/petrole.htm>

¹¹ Ressources Naturelles Canada. (2020, 23 juillet). *Faits sur le pétrole brut*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://www.rncan.gc.ca/faits-petrole-brut/20075>

¹² Cedre. (2012, 27 juillet). *Odyssey*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://wwz.cedre.fr/Ressources/Accidentologie/Accidents/Odyssey>

Odyssey, qui le 10 novembre 1988, pris dans une tempête, a sombré dans le feu déversant 132 000 tonnes de pétrole brut et tuant tous les 27 membres de l'équipage.

En plus de ces catastrophes, certains projets initiés par des compagnies pétrolières ont été mal accueillis et donc ont fait l'objet de contestations par le grand public. Au registre des contestations, on a :

- le projet de pipeline Énergie Est¹³ de TC Énergie présenté à l'Office national de l'énergie (ONE). Ce projet qualifié de plus important du genre en Amérique du Nord, permettrait de transporter quotidiennement, dès 2018, près de 1,1 million de barils de pétrole des sables bitumineux vers le Québec, puis vers le Nouveau-Brunswick.
- le projet d'expansion du pipeline Trans Mountain de Kinder Morgan. Même si le gouvernement fédéral s'est porté acquéreur du pipeline en août 2018 au coût de 4,5 milliards de dollars, il a fait l'objet de nombreuses controverses. Selon Radio Canada, en août 2018, alors que Kinder Morgan venait de commencer les travaux d'expansion du pipeline, une décision de la Cour d'appel fédérale avait suspendu les travaux. L'évaluation faite par l'Office national de l'énergie (ONE) était tellement imparfaite, avait dit la Cour, que jamais le gouvernement Trudeau n'aurait dû s'y fier pour approuver le projet. Le tribunal avait également statué sur le fait que la population autochtone n'avait pas été suffisamment consultée. Dans le nouvel examen qu'a par la suite effectué l'ONE, 16 nouvelles recommandations ont été ajoutées aux

¹³ Le Devoir. (2014, 23 juillet). *La pression pétrolière s'accroît sur le Québec*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.ledevoir.com/societe/environnement/414140/la-pression-petroliere-s-accroit-sur-le-quebec>

156 conditions initiales, le tout pour que l'on tienne compte des répercussions sur le transport maritime (Radio Canada, 2019)¹⁴.

De plus, certaines voix des Premières Nations se sont élevées en faveur de la protection des terres et des eaux contre les déversements de pétrole. C'est le cas des Premières Nations du Canada (50 Premières Nations) et des communautés autochtones des États-Unis contre les sables bitumineux de l'Alberta. En effet, le 22 septembre 2016, les leaders autochtones se sont réunis à Montréal (territoire Mohawk) et à Vancouver (territoire de la Nation Musqueam), pour signer un traité¹⁵ afin de lutter contre l'exploitation et la distribution du pétrole provenant des sables bitumineux de l'Alberta. Ce traité vise à protéger les terres et les eaux des déversements de pétrole et aussi aider à ralentir les changements climatiques dont les effets catastrophiques sont déjà visibles. Aussi, entendent-ils mettre tous les moyens à contribution pour y arriver. Pour Ghislain Picard, chef de l'assemblée des Premières Nations :

[Les sociétés pétrolières] doivent savoir que nous n'hésiterons pas à prendre la rue. Nous comptons quelques centaines d'années d'expérience dans l'art de nous assurer que notre voix sera entendue (Ghislain Picard, 2016, cité dans La Presse canadienne)¹⁶.

¹⁴ Radio-Canada. (2019, 18 juin). *Ottawa donne le feu vert à l'expansion du pipeline Trans Mountain*. Récupéré le 20 juillet 2019 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1189941/oleoduc-trans-mountain-canada-alberta-colombie-britannique-petrole>

¹⁵ Au Canada, les traités autochtones sont des ententes reconnues par la Constitution, conclues entre la Couronne et les peuples autochtones.

¹⁶ Radio-Canada. (2016, 22 septembre). *50 Premières Nations contre les sables bitumineux de l'Alberta*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/804669/autochtones-canada-etats-unis-traite-petrole-sables-bitumineux>

Les méthodes de production et de distribution du secteur pétrolier portent des dangers énormes au respect des droits de l'homme en général et de l'environnement en particulier. Ceci produit un effet négatif sur la perception de l'opinion publique sur les activités (exploration – production – distribution) de l'industrie avec pour conséquence la montée de la contestation et des pressions. Ceci indique tout le mal que vit l'industrie impliquant ce que Hasbani et Breton (2013) appellent risque de légitimité à long terme.

Ainsi, face à cette problématique, comment les organisations s'y prennent pour toujours conserver leur légitimité vis-à-vis du grand public et des parties prenantes pour la continuité de leurs activités? Cette étude, d'une manière générale se penche sur l'industrie pétrolière, et de façon plus spécifique l'entreprise TCÉ dans l'annonce de la construction de KXL.

La section suivante présente en détail la démarche méthodologique adoptée pour la méthode de recherche, la stratégie de collecte des données et la période couverte par l'étude.

4.1.3 Notre unité d'analyse : TC Énergie et Keystone XL

Cette étude de cas porte sur TransCanada Corporation (actuellement TC Énergie, explication au paragraphe suivant). Le choix de cette entreprise comme unité d'analyse de recherche s'explique par plusieurs raisons. D'entrée, TCÉ est une entreprise canadienne du secteur énergétique cotée à la bourse de Toronto (TSX) et à la bourse de New York (NYSE). Elle est fondée en 1951 et son siège social se trouve à Calgary, en Alberta (Canada).

À l'assemblée annuelle des actionnaires, tenue le 3 mai 2019 au siège social de la société, TransCanada Corporation a changé de nom et s'appelle désormais TC Énergie. Pour la société, le changement de nom (en supprimant Canada de son ancien nom), permet de mieux refléter l'ampleur de leurs activités et de renforcer leur position en tant que société d'infrastructures énergétiques de premier plan en Amérique du Nord¹⁷.

TC Énergie produit des gazoducs, des pipelines de liquides, et des énergies et distribue dans trois pays différents qui sont : le Canada, le Mexique et les États-Unis. En 2018, son chiffre d'affaires s'élevait à 13, 68 milliards USD. Elle a près de 7,200 employés.

Elle a pour vision de « devenir la plus importante société d'infrastructures énergétiques en Amérique du Nord se concentrant sur les possibilités qui se présentent à l'égard des pipelines et de la production d'électricité là où elle bénéficie ou pourrait bénéficier d'un solide avantage concurrentiel »¹⁸.

L'envergure de ses opérations fait d'elle, « un chef de file » en matière d'infrastructures énergétiques. En effet, elle exploite 92 600 km de pipelines et plus de 653 milliards de pieds cubes de stockage de gaz naturel, environ 4 900 km de pipeline et a une capacité de près de 6 600 mégawatts, ce qui est suffisamment puissant pour alimenter plus de 6 millions de foyers¹⁹. Au total, la société transporte

¹⁷ TC Énergie. (2019, 3mai). *About our Name change*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.tcenergy.com/TC-Energy/>

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ TC Énergie. (s. d.). *Un chef de file en matière d'infrastructures énergétiques responsables*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.tcenergy.com/operations/>

plus de 25%²⁰ de la demande quotidienne de gaz naturel continental à travers son réseau de pipelines.

Les pipelines sont généralement enfouis sous terre et sont utilisés à la fois en région éloignée et dans les secteurs à forte densité de population. Selon Ressources naturelles Canada, il y a plus de 840 000 kilomètres de pipelines de transport, de collecte et de distribution au Canada, dont 117 000 km de canalisations de transport de grand diamètre. Le gouvernement fédéral en réglemente environ 73 000 km, principalement des canalisations de transport.

Le réseau de pipeline de TCE appelé « Keystone pipeline » est composé de trois grandes parties²¹ (une cartographie du projet KXL est présentée en Annexe B) :

- La première partie appelée « Phase I » : oléoduc long de près de 3 000 km, part de Hardisty, dans l'Alberta (Canada), jusqu'aux stations de pompage de Steele City (dans le Nebraska, USA), la raffinerie de Wood River et le dépôt de Patoka dans le sud de l'Illinois.

- La deuxième partie, « Phase II ou encore extension Keystone-Cushing » : oléoduc moins long que le premier, il est de 480 km et permet au réseau d'atteindre une capacité de transport de près de 590 000 barils par jour; soit, 94 000 m³/j. Il s'étend de Steele City aux installations de stockage, de raffinage et de distribution de Cushing, dans l'Oklahoma (USA)

²⁰ TC Énergie. (s. d.). *Un chef de file en matière d'infrastructures énergétiques responsables*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.tcenergie.com/operations/>

²¹ TC Énergie. (s. d.). *Keystone Pipeline System: Overview*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.tcenergy.com/operations/oil-and-liquids/keystone-pipeline-system/>

➤ La troisième partie représente le « projet d'extension Keystone XL ». Depuis 2008, TCÉ a entrepris la construction du pipeline Keystone Export Limited (KXL) qui se subdivise en 2 principales phases (phase III et phase IV) dont le coût est estimé à 7 milliards USD²².

- Phase III (ou le segment sud): il s'agit de l'extension qui couvre une longueur de 780 kilomètres, allant de Cushing au golfe du Mexique (où se trouvent raffineries et infrastructures portuaires pour l'exportation)²³. Cette phase composée de la « phase 3a » représentant la partie allant jusqu'à Port Arthur, au Texas (USA), a une capacité de 700 000 barils par jour (110 000 m³/j)²⁴.

La phase allant jusqu'à la ville de Houston, long de 77 km représente la « phase 3b ». À la date d'aujourd'hui, la phase III est construite et opérationnelle. Il est important de préciser que cette partie du tracé ne nécessite pas de permis pour sa construction; raison pour laquelle le projet a été scindé en deux (2) (phase III et phase IV).

- Phase IV : cette phase tout comme les autres, permettra le transport des hydrocarbures synthétiques et du bitume dilué canadiens de Hardisty (Nord-Est de l'Alberta, Canada) jusqu'à Steele City (Nebraska, États-Unis), lieu à partir duquel les infrastructures existantes (phases II et

²² Radio-Canada. (2013, 23 mai). *Keystone XL: la mesure du Congrès sera rejetée, dit l'administration*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/615050/keystone-republicainsprojet-loi>

²³ Congressional Research Service. (2012, 1 juillet). *Keystone XL Pipeline: A Primer*. Récupéré le 22 octobre 2019, de <https://www.washingtonpost.com/wp-srv/special/business/keystone-xl-pipeline-primer/?noredirect=on>

²⁴ Fox News. (2015, 8 janvier). *TransCanada begins Pipeline in Texas*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.foxnews.com/us/transcanada-begins-keystone-pipeline-in-texas>

III) permettent leur acheminement jusqu'aux raffineries du golfe du Mexique²⁵.

C'est un tracé de près de 1900 km de long, avec une capacité prévue de 830 000 barils par jour, soit 132 000 m³/j²⁶. Il passe par la formation de Bakken aux États-Unis (en majeure partie située dans le Dakota du Nord), laquelle recèle d'importants gisements pétroliers dont l'exploitation est en forte hausse. L'oléoduc servirait également au transport de cet hydrocarbure américain, qui y serait injecté de la ville de Baker dans l'Est du Montana²⁷.

C'est cette dernière partie du réseau, c'est-à-dire la phase IV qui menace la légitimité de TC Énergie, qui fait l'objet essentiel de cette recherche. Comme mentionné plus haut, le projet de construction de KXL a débuté en 2008 et s'est heurté très tôt à la contestation²⁸ publique aussi bien au Canada qu'aux États-Unis.

La construction effective de ce tracé nécessite le sceau présidentiel américain; donc l'obtention d'un permis. Par le passé, les relations entre les pétrolières et le

²⁵ TC Énergie. (s. d.). *Keystone XL: Project Overview*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.tcenergy.com/operations/oil-and-liquids/keystone-xl/>

²⁶ TC Énergie. (s. d.). *Keystone Pipeline System: Overview*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.tcenergy.com/operations/oil-and-liquids/keystone-pipeline-system/>

²⁷ *Ibidem*

²⁸ The Guardian. (2013, 20 août). *US Department of Interior Criticizes State over Keystone XL Impact Report*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.theguardian.com/environment/2013/aug/20/interior-state-keystone-xl-pipeline-impact>

gouvernement fédéral ont été dénoncées dans un rapport²⁹. Pour le président Obama, cité dans meteopolitique.com :

Durant la dernière décennie ou plus, une relation de complaisance s'est établie entre les pétrolières et l'agence qui délivre les permis de forage. Il semble que les permis ont été délivrés sans vérification. Cela ne se reproduira pas. (Barack Obama, 2010, cité dans [metepolitique.com](http://meteopolitique.com)³⁰).

Ceci suggère que désormais, le gouvernement fédéral américain aura un œil vigilant sur les façons de faire du Mineral Management Service qui est l'Agence fédérale de surveillance de l'industrie pétrolière.

Dans le même sens et en raison des contestations et protestations³¹ contre le projet, le 10 novembre 2011, le département d'État des États-Unis, soutenu par le président Obama, a ordonné une révision³² de l'itinéraire de KXL; puis en janvier 2012, a rejeté l'octroi de permis au projet KXL de TCÉ pour le démarrage des travaux.

²⁹ National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling. (2011, janvier). *Report to the President*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.govinfo.gov/content/pkg/GPO-OILCOMMISSION/pdf/GPO-OILCOMMISSION.pdf>

³⁰ MétéoPolitique. (2010, 23 mai). *Marée noire : « Le Tchernobyl de l'industrie pétrolière », Barak Obama ne décolère pas*. Récupéré le 22 octobre 2019 de http://meteopolitique.com/Fiches/petrole/danger-petrole/Tchernobyl/le-Tchernobyl-de-l-industrie-petroliere_03.htm

³¹ CBC News. (2017, 24 janvier). *A Chronological History of Controversial Keystone XL Pipeline Project*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.cbc.ca/news/politics/keystone-xl-pipeline-timeline-1.3950156>

³² The White House Archives. (2011, 10 novembre). *The White House, Office of the Press Secretary: Statement by the President on the State Department's Keystone XL Pipeline Announcement*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2011/11/10/statement-president-state-departments-keystone-xl-pipeline-announcement>

On note également que KXL a mobilisé des personnes de tous les horizons (publiques, politiques), des organisations (gouvernementales et non gouvernementales), les propriétaires terriens (les autochtones, les Premières Nations etc.) et les médias. Ce projet présente un défi énorme. D'un côté il y a TCÉ qui a besoin de ce pipeline pour desservir le marché américain (selon Ressources naturelles Canada, le Canada est le plus important fournisseur étranger de pétrole brut des États-Unis : 48 % des importations de pétrole brut et 22 % de l'approvisionnement de leurs raffineries). De l'autre, l'enjeu environnemental avec la pollution, l'émission des GES, le réchauffement climatique etc.

Le choix de TCÉ comme unité d'analyse de recherche avec la réalisation ou non du projet KXL comme évènement autour duquel on analyse le discours de la légitimité, se justifie par :

- 1- son impact environnemental : tel que décrit et précisé plus haut; il représente un cas de légitimité d'activité et de légitimité de processus (Hasbani, 2013 et Hasbani et Breton, 2013),
- 2- c'est un sujet d'actualité surtout avec les nombreux rebondissements³³ (protestations et/ou manifestations, rejet et octroi de permis, injonctions et levée d'injonctions, etc.) et enfin
- 3- la construction du tracé KXL pose de nombreux problèmes qui font que les médias (la presse écrite, le réseau de télévision, les réseaux sociaux) qui couvrent le projet, de même que les écologistes qui le critiquent, présentent le projet KXL comme une crise.

³³ CBC News. (2017, 24 janvier). *A Chronological History of Controversial Keystone XL Pipeline Project*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.cbc.ca/news/politics/keystone-xl-pipeline-timeline-1.3950156>

Ainsi, l'ensemble des opérations présenté de TCÉ est très sensible à l'environnement et présente un risque certain, faisant en sorte qu'elle est surveillée par les organisations de défense de l'environnement, les gouvernements, le grand public et les autochtones. Le projet KXL est considéré dans cette recherche comme une menace à la légitimité pour TCÉ.

Tout ceci fait en sorte que c'est une unité d'analyse très intéressante pour observer les variations de stratégies de légitimation en période de remise en question.

La section suivante présente en détail la démarche méthodologique adoptée pour la méthode de recherche, la stratégie de collecte des données, la période de couverture et l'analyse des données.

4.2 Démarche méthodologique

Cette recherche adopte une méthode qualitative et présente une étude de cas longitudinale basée sur l'analyse de contenu de divers documents (rapports annuels, rapport de responsabilité sociale et environnementale et les rapports sur le changement climatique). Elle porte sur la divulgation sociale et environnementale de la société canadienne TCÉ, depuis l'annonce de la construction de KXL, qui est le tracé de près de 1900 km de long du pipeline devant transporter les sables bitumineux d'Alberta vers les États-Unis et représente une menace de légitimité pour la société TCÉ.

La méthode de cas est privilégiée pour plusieurs raisons. D'abord, l'étude de cas est une méthode de recherche qui implique une analyse en profondeur d'une entité ou plus qui constitue le cas (Fortin et Gagnon, 2016); ensuite, elle permet de répondre aux questions « comment » et « pourquoi » des phénomènes (Yin, 2015) pour arriver

à une analyse complète, un état d'une situation donnée faisant partie d'un ensemble ou contexte.

4.2.1 Méthode de recherche

L'analyse de contenu thématique du discours de TCÉ est l'approche qu'utilise cette étude parce qu'elle permet de déceler les différentes stratégies adoptées par une entreprise lorsque sa légitimité est menacée (Talbot et Boiral, 2015; Boiral, 2016). Du fait des événements qui constituent des « manifestations inhabituelles » permettant « l'apprentissage » et la compréhension de la crise étudiée (Miles et Huberman, 2003). On peut faire un lien entre ces propos et la situation de TCÉ où il y a eu contestations du projet – refus et octroi du permis – contestations et injonctions etc. Les données qui sont de sources primaires (rapports annuels, bases de données, sites web) sont organisées et traitées à l'aide du logiciel Nvivo 12 Pro.

4.2.2 Stratégie de collecte des données

Les données analysées dans cette étude sont les textes présents dans les lettres du président, dans le rapport de responsabilité sociale et environnementale et dans le rapport de changement climatique de TCÉ. Ces documents sont recueillis dans le site web de la société TC Énergie et le site internet sedar.com.

Les lettres du président dans les rapports annuels sont des documents non audités ; elles sont souvent des écrits qui présentent de façon sommaire et spécifique, les événements passés de l'entreprise, les nouvelles orientations et les stratégies à mettre en place. Les lettres du président sont aussi la section considérée « comme un microcosme de l'ensemble du rapport visant à résumer en une page une image de la situation de l'entreprise » (Balata et Breton, 2005, p. 5). Elles sont également des données capables de révéler beaucoup d'informations et représentent la section du

rapport annuel la plus lue et la mieux comprise (Lee et Tweedie, 1977; Smith et Taffler, 1992).

Pour Hasbani et Breton (2013), la lettre du président ne constitue pas un rapport; et en tant que tel, l'isolé du reste du rapport donne le sentiment que le président s'adresse particulièrement à chaque actionnaire. De plus, les lettres du président représentent les sections qui « [...] donnent une grande latitude au dirigeant afin qu'il puisse modeler l'image de l'organisation » (Hasbani, 2008, p. 24). On s'intéresse à ces données dans cette étude, pour comprendre les stratégies de discours des dirigeants de TCÉ avant et après le début de l'annonce de la construction de KXL (la construction n'ayant pas commencée, donc 'après' ici, a aussi le sens de 'pendant').

Le site web sedar présente les documents officiels de fonds d'investissement et des sociétés cotées à la bourse. En effet www.sedar.com est « le site officiel qui fournit un accès à la plupart des documents publics et des renseignements déposés par les émetteurs auprès des treize autorités provinciales et territoriales en valeurs mobilières [...]»³⁴. De plus, les informations présentées dans ce site sont des renseignements à jour. Avec le site web de TCÉ et de sedar, les rapports de responsabilité sociale et environnementale et les rapports de changement climatique sont collectés pour une analyse des informations sociales et environnementales divulguées.

Étant donné que les lettres du président font partie intégrante des rapports annuels, on a dû les extraire avant de les introduire dans le logiciel Nvivo.

³⁴ Sedar, site Web officiel. Consulté le 22 octobre 2019 à https://www.sedar.com/homepage_fr.htm

4.2.3 Période couverte des données et les documents analysés

Les lettres du président (voir Annexe A) couvrent 12 années scindées en deux (avant et après l'évènement qui est l'annonce de la construction de KXL) : 2007 à 2009 les années avant l'annonce du projet KXL et 2009 à 2018, les années après l'annonce. L'année 2008 est le début de l'annonce du projet KXL. Elle est prise en compte dans la période avant la menace de légitimité parce que le rapport annuel de 2008 est produit au début de l'année 2009, et qui est aussi le début de la période d'après menace (annonce de la construction de KXL). On note que la période après menace est aussi longue parce qu'il y a eu beaucoup de remise en question du projet et il n'a pas encore débuté à ce jour.

Le tableau suivant présente les années et le nombre de pages des lettres du président.

Tableau 4.1 Lettres du président (LP)

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Nombre de pages	3	3	4	3	3	2	2	5	3	3	3	3	37

Les rapports de responsabilité sociale et environnementale couvrent 6 années : de 2012 à 2017. Pour obtenir ces rapports, une recherche est menée à partir du site web de TCÉ (www.tcenergy.com), dans la section « Why invest » de la rubrique « Investors », on accède au menu « View all Reports and Filings » où sont téléchargeables les rapports. Compte tenu de la délimitation « avant » et « après » du projet KXL, une recherche pour obtenir les années 2007, 2008 et 2009 dans un premier temps a été vaine. Ensuite, on a vérifié dans les rapports annuels pour s'assurer qu'il n'y a pas de section dédiée à la responsabilité sociale et

environnementale. Enfin, une lettre rédigée en français et en anglais a été adressée à TCÉ pour cette vérification. Après deux semaines sans réponse, une lettre de relance a été envoyée sans suite.

Tableau 4.2 Rapports de responsabilité sociale et environnementale (Corporate Social Responsibility Report – CSRR)

Années	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Nombre de pages analysées	31	60	43	62	41	48	285
Nombre de pages total	50	84	96	106	72	80	488

Un seul rapport de changement climatique et émission de gaz à effet de serre de 2017 est analysé dans cette recherche. Ce rapport comporte 32 pages et 19 ont été analysées parce que certaines parties comme « Who we are », « Our business at a glance », « About this Report » ont été lues, mais n'ont pas été analysées et codées, car n'étant pas pertinentes pour l'analyse.

4.2.4 Analyse des données

Le cadre théorique de cette recherche a permis d'utiliser la théorie de légitimité, la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle qui aident souvent à expliquer le maintien et/ou la réparation de la légitimité par les organisations. À partir de ce cadre théorique, les thèmes, les codes et les sous-codes pour l'analyse des données ont été formés. On présente d'abord le schéma de codage puis l'instrument du codage qui en découle avec les types et niveau de catégories.

4.2.4.1 Schéma de codage

À partir du cadre théorique, des thèmes sont formés. Ensuite une analyse des données (informations) collectées permet de les associer aux thèmes prédéterminés. C'est le

processus de codage que Beattie et *al.* (2004) définissent par : « coder les unités du texte en fonction des catégories prédéterminées, de manière itérative ».

Coder un texte revient à constituer des « boîtes » dans lesquelles sont rangés des mots, des phrases ou des paragraphes selon les critères, qui pour Gauthier (2009, p. 421) doivent être explicites et homogènes. Ces boîtes devraient être exhaustives (pas de diverses boîtes pour les mêmes objets), exclusives (le même objet ne devrait pas se retrouver dans plusieurs boîtes différentes) et adéquates (pas trop grandes à permettre une confusion). En d'autres termes, coder permet de « ...considérer les textes comme des objets qui peuvent être saisis et analysés essentiellement comme s'ils avaient les mêmes caractéristiques que les objets matériels » (Gauthier, 2009, p. 421).

Étant donné que l'élaboration des thèmes menant à la construction du schéma de codage part du cadre théorique, c'est un codage « a priori ».

Après avoir téléchargé les rapports et extrait les lettres du président, on a d'abord codé à la main les lettres et les autres rapports. Ensuite, pour faciliter l'analyse subséquente, on a codé à l'aide du logiciel NVIVO 12 Pro. Il faut préciser que tous les écarts constatés tout au long du processus de codage ont été revus et corrigés.

Dans le logiciel NVIVO 12 Pro, sous « Données », on a créé trois sous-fichiers dans « Fichiers » (LP = lettres du président, CSRR = Corporate Social Responsibility Report et SCCR = Rapport de changement climatique et émission de gaz à effet de serre). Ensuite on a importé les lettres et les rapports dans les sous-fichiers correspondants.

Des « boîtes » qui correspondent ici aux codes sont formées. Dans ces « boîtes » sont codées les LP. Tous les mots, phrases et paragraphes des LP sont analysés et placés dans les codes.

Ensuite dans « Explorer » de la barre de menus de NVIVO, on a croisé les fichiers et les nœuds dans « Encodage matriciel » pour faire ressortir le nombre de fois qu'on retrouve le discours de TCÉ selon les « boîtes » par rapport aux lettres du président et aux rapports. Par exemple pour le discours avant l'annonce de la construction de KXL on croise les fichiers de 2007 et 2008 avec toutes les « boîtes ».

En procédant ainsi, cela permet de coder les stratégies dans les sous-codes ; puis on note le nombre de références des différentes stratégies avant pendant et après la menace de légitimité dans les lettres du président, les rapports de responsabilité sociale et environnementale et le rapport de changement climatique et émission de gaz à effet de serre. Enfin à la lumière des résultats, on relève les stratégies qui ont été utilisées par TCÉ et on fait des liens avec les autres études sur le sujet.

La figure suivante représente le schéma de codage avec les principaux thèmes et les codes reliés au cadre théorique.

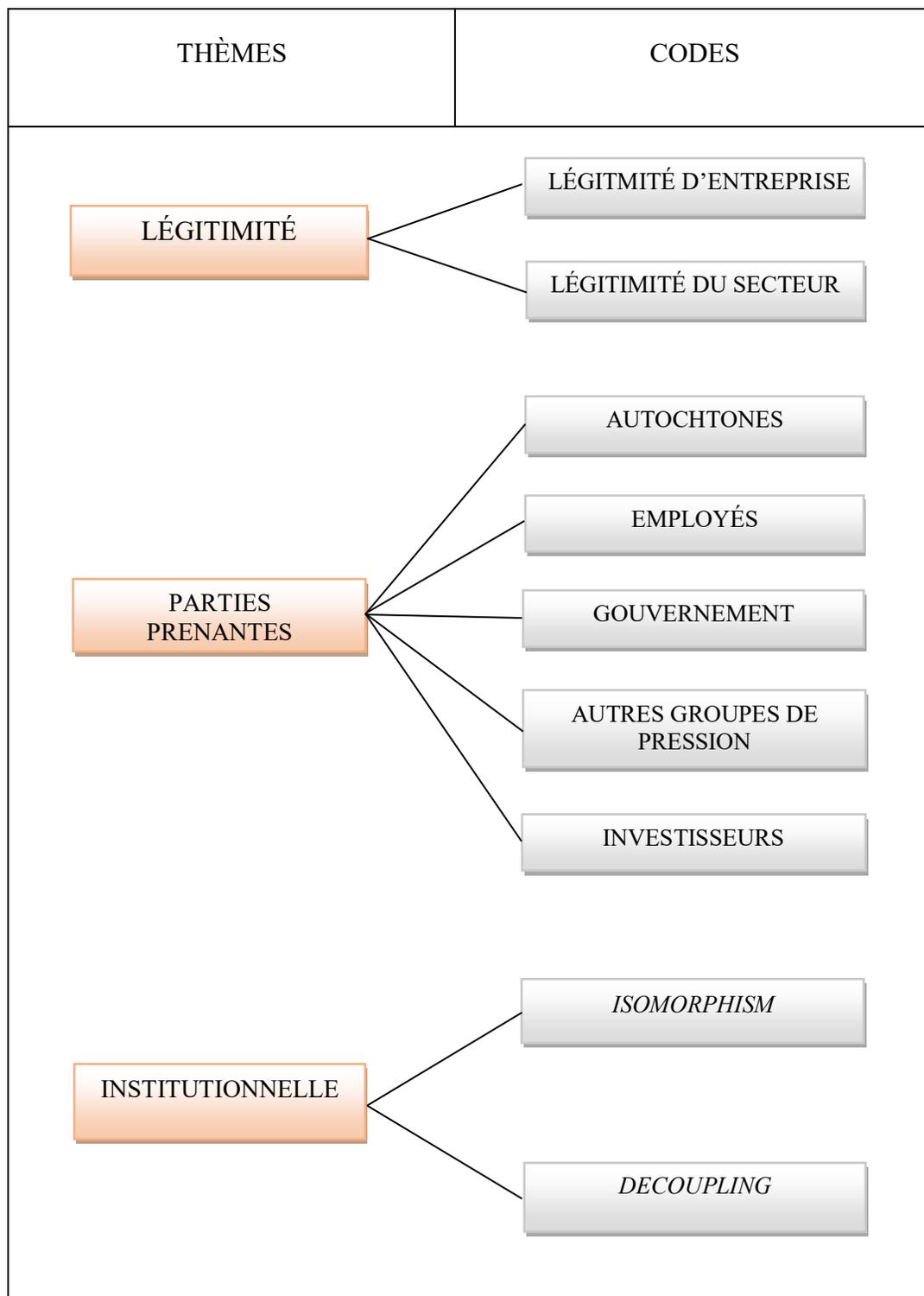


Figure 4.1 Schéma de codage

À partir du schéma de codage, on élabore l'instrument de codage qui permet de définir les caractéristiques des éléments de chaque niveau.

4.2.4.2 Instrument de codage

On énumère d'abord les thèmes, les codes et les sous-codes du schéma de codage, puis on précise le processus qui conduit à leur obtention avant de présenter l'instrument de codage (Annexe A) avec les définitions et des exemples.

L'instrument de codage qui découle du schéma de codage présente trois (3) grands thèmes qui sont la légitimité, les parties prenantes et l'institutionnelle.

« La légitimité » qui est le premier thème se définit comme étant le droit ou le pouvoir que possède une organisation pour l'utilisation et la gestion des ressources communes de manière à servir l'intérêt général de la société. Ce thème a deux (2) codes qui sont « Légitimité d'entreprise » et « Légitimité du secteur ». Ces codes sont de niveau 1 où « Légitimité d'entreprise » regroupe toute phrase ou paragraphe visant à entretenir l'image ou la réputation de TCÉ. Pour le code « Légitimité du secteur » ce sont les phrases ou paragraphes contenus dans les lettres du président et présentant TCÉ comme leader dans son domaine d'activité ou qui valorise le secteur de l'énergie, des oléoducs et de pipelines.

« Les parties prenantes » sont ici les parties qui peuvent influencer et être influencées par le tracé de KXL de TCÉ. Elles constituent le deuxième grand thème. Ce thème est composé des codes suivants :

- « Autochtones » : toute personne faisant partie des premières nations; les propriétaires terriens dont les terres sont situées dans les zones des activités de TCÉ.
- « Employés » : toutes les personnes travaillant directement ou contractant avec TCÉ,

- « Gouvernement » : toute communication visant l'obtention de certains avantages gouvernementaux et tout discours politique,
- « Autres groupes de pression » : tout groupe clairement identifié (green peace, amis de la terre etc.) autre que les autochtones luttant pour la protection de l'environnement (pollution, réchauffement climatique, protection de l'écosystème, etc.)
- « Investisseurs » : tout discours orienté vers la performance financière de TCÉ et qui vise l'intérêt des actionnaires (Shareholders).

Ces parties sont en même temps considérées comme les codes du thème « parties prenantes » et sont des codes de niveau 1.

« L'institutionnelle » qui constitue la troisième théorie explorée dans cette étude est le troisième et dernier thème. Il représente tout discours ou comportement de TCÉ indiquant que ses pratiques sont conformes à celles d'une autre entreprise modèle de son secteur. Le thème a deux (2) codes de niveau 1 qui sont l'« *isomorphism* » avec trois (3) sous-codes (coercive, mimetic et normative) et le « *decoupling* », code de niveau 1, représente tout discours de TCÉ qui met l'accent sur le besoin de la mise en place par les gestionnaires de certaines pratiques institutionnelles avec un processus formel. Ce processus peut être très différent du processus et pratiques réels applicables et publiquement prononcés.

Le sous-code « coercive » représente toute réponse de TCÉ vis-à-vis des pratiques institutionnelles suite à la pression des parties prenantes. Le « mimetic », tout discours de TCÉ qui renvoie à une imitation d'autres organisations considérées comme « modèles ». Enfin, « normative » est tout changement opéré par TCÉ suite à la pression exercée par un groupe de référence appartenant à l'industrie pétrolière.

L'annexe A présente l'instrument de codage avec la définition de chaque code ou sous-code et des exemples. Il permet de mettre les textes dans les « boîtes » appropriées selon les limites que précise la définition de chaque « boîte », les résultats sont présentés sous forme de narration selon la définition de Langley (1997).

4.3 Conclusion de la méthodologie

Ce chapitre a d'abord passé en revue l'industrie pétrolière, puis relevé certaines de ses pratiques qui mettent à mal sa légitimité d'activité et sa légitimité de processus dans le cadre précis de TCÉ dans l'annonce de la construction du pipeline KXL. Ensuite, il a abordé toute la démarche à suivre pour la réalisation de cette recherche qui suit une démarche qualitative longitudinale en définissant les thèmes et codes (boîtes) dans lesquels on a codé le discours de TCÉ contenu dans les lettres du président, les rapports de responsabilité sociale et environnementale et le rapport de changement climatique et émission de gaz à effet de serre. Les lettres du président, comme identifiées précédemment, sont des documents non audités et qui représentent les sections les plus lues du rapport annuel (Lee et Tweedie, 1977; Smith et Taffler, 1992), permettent au dirigeant de modeler son discours (Hasbani, 2008). Les rapports de responsabilité sociale et environnementale et de changement climatique permettent à l'organisation de présenter à ses différents partenaires, les efforts engagés ou à engager pour les conditions sociales et environnementales. Dans ces rapports, les entreprises identifient les principaux groupes de parties prenantes qui sont les principaux moteurs de leur stratégie, notamment les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les employés et les communautés à qui elles personnalisent leur approche pour répondre aux relations d'entreprise les plus pertinentes (Epstein et Roy, 2001). Ces trois rapports sont complémentaires et représentent des outils de communication à la disposition de l'entreprise. Ces documents peuvent aussi permettre à adapter le discours de l'entreprise dans le but de maintenir la légitimité. À partir donc de ces documents, on analyse le discours de TCÉ et on interprète les

résultats par rapport aux trois théories présentées qui sont : légitimité, parties prenantes et néo-institutionnelle, pour enfin dégager la ou les théories qui expliquent mieux les stratégies de divulgation environnementale de TCÉ.

Le chapitre suivant présente les résultats obtenus à partir de l'analyse de contenu thématique.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

L'objectif de cette étude est de comprendre la divulgation sociale et environnementale des organisations à travers l'analyse du discours de l'entreprise TCÉ face à la menace de la légitimité suite à l'annonce de la construction de KXL. Il s'agit de voir si entre la période d'avant la menace de la légitimité qui est de 2007 à 2008 et d'après, c'est-à-dire de 2009 à 2018, il y a eu de changement de stratégies de divulgation sociale et environnementale en réponse à l'annonce. Ce découpage est fait en fonction d'un évènement majeur qui est l'annonce de la construction du pipeline KXL. De ce fait, les lettres du président de TCÉ de 2007 à 2018, les rapports de responsabilité sociale et environnementale de 2012 à 2017 et le rapport de changement climatique et émission de gaz à effet de serre de 2017 ont été analysés dans cette recherche pour voir l'évolution de la divulgation sociale et environnementale de TCÉ avant et après l'annonce de cet évènement. On a analysé l'information autour de trois (3) grands thèmes qui reposent sur les courants théoriques (légitimité, parties prenantes et néo-institutionnelle).

Ce chapitre en présente les résultats et se subdivise en deux (2) parties : les lettres du président, les rapports de responsabilité sociale et de changement climatique avant et après la menace de légitimité, c'est-à-dire l'annonce de la construction de KXL.

5.1 Résultats de l'analyse des lettres du président

Cette section présente les résultats de l'analyse de la lettre du président année par année selon les grands thèmes, puis aborde le discours couvrant la période de 2007 à 2008, qui représente la période avant l'annonce de la construction du pipeline KXL et la période d'après, c'est-à-dire de 2009 à 2018.

Le tableau 5.1 présente le nombre de références d'encodage selon les thèmes « Institutionnelle », « Légitimité » et « Parties prenantes ».

Tableau 5.1 Nombre de références d'encodage selon les principaux thèmes

	Légitimité	Parties Prenantes	Institutionnelle
2007	5	7	0
2008	6	9	0
2009	19	15	0
2010	19	11	0
2011	11	13	0
2012	8	8	0
2013	12	16	0
2014	17	9	0
2015	21	19	0
2016	13	9	0
2017	24	10	0
2018	28	7	0

Le tableau montre le nombre de références pour chaque thème par année et fait ressortir une caractéristique importante : zéro encodage pour l'« Institutionnelle » pour toutes les années; ce qui veut dire qu'aucune mention de l'importance des autres institutions ou de faire comme les autres institutions.

Pour chaque année les résultats sont présentés dans le tableau suivant:

Tableau 5.2 Résultats de la lettre du président de 2007 à 2018

Années	Observations / Résultats	But / Cible
2007	On remarque que « Parties prenantes » a 7 références d'encodage tandis que « Légitimité » a 5 et « Institutionnelle » 0. Ceci indique qu'en 2007 le discours visait beaucoup plus les parties prenantes que le grand public.	Parties prenantes
2008	On observe la même chose qu'en 2007, mais avec beaucoup de références d'encodage (0 pour institutionnelle, 6 pour légitimité et 9 pour parties prenantes). Le discours de TCÉ ne fait pas mention des institutions, mais privilégie les parties prenantes.	Parties prenantes
2009	Le nombre de références d'encodage pour « Institutionnelle » est 0, on a 19 pour « Légitimité » et 15 pour « Parties prenantes ». L'observation faite ici montre que le discours change par rapport aux deux précédentes années 2007 et 2008. L'intérêt est plus porté sur le grand public que les parties prenantes.	Grand public
2010	On a 19 références d'encodage pour « Légitimité », 11 pour « Parties prenantes » (diminution de 4 par rapport à 2009) et 0 pour « Institutionnelle »; ce qui permet de dire que la divulgation reste pareil qu'en 2009 c'est-à-dire un discours orienté vers le grand public.	Grand public
2011	Le scénario de 2007 et 2008 se reproduit en 2011. La communication de TCÉ est axée sur les parties prenantes (nombre de références d'encodage : 13 pour parties prenantes, 11 pour légitimité et 0 pour institutionnelle)	Parties prenantes

2012	On a le même nombre de références d'encodage pour « Légitimité » et « Parties prenantes » égal à 8 et toujours 0 pour « Institutionnelle ». Même si on observe qu'aucun thème ne se démarque entre légitimité et parties prenantes, la tendance indique un discours orienté vers les parties prenantes.	-
2013	Divulgateur environnementale avec plus d'intérêt pour « Parties prenantes » que « Légitimité ». Références d'encodage respectif de 16 et 12. On a 0 pour « Institutionnelle ». Il n'y a toujours pas d'encodage pour les autres institutions.	Parties prenantes
2014	On remarque que « Légitimité » est près de 2 fois plus représentée que « Parties prenantes ». Le nombre de références d'encodage de « Légitimité » est de 17 et celui de « Parties prenantes » 9. Pour « Institutionnelle », on a 0. Ceci montre, tout comme en 2009 et 2010 une communication axée sur le grand public. La particularité de 2014 est qu'elle est le début de changement permanent de discours axé sur le grand public. Les années précédentes, on remarquait que le discours changeait presque chaque deux ans.	Grand public

2015	Le discours de 2015 est pareil à celui de 2014 (orienté vers le grand public) avec seulement une variation dans le nombre de références d'encodage (pour « Légitimité » on a 21 et « Parties prenantes », on a 19). En ce qui concerne « Institutionnelle », le nombre de références reste 0.	Grand public
2016	Le discours de 2014 et 2015 se poursuit en 2016, mais on observe une baisse du nombre de fois qu'on retrouve des passages faisant référence à « Légitimité » dans la lettre du président de 2016 (nombre de références = 13, une baisse de 8 par rapport à 2015) et de « Parties prenantes » (nombre de références = 9, baisse de 10 par rapport à 2015). Pour « Institutionnelle », on a toujours 0. Le grand public reste la cible du discours de TCÉ.	Grand public
2017	C'est toujours la même communication qui continue, mais cette fois-ci avec un nombre de références de « Légitimité » plus de 2 fois élevé que celui de « Parties prenantes »; soit respectivement 24 et 10. Comme précédemment, le nombre de références pour « Institutionnelle » est 0.	Grand public
2018	C'est l'année où le nombre de références pour « Légitimité » est plus élevé; soit 28, représentant le quadruple du celui de « Parties prenantes » qui est de 7. Le nombre de références d'encodage pour « Institutionnelle » reste à 0. Ceci indique l'effort mis sur le thème « Légitimité » dans le discours environnemental de TCÉ.	Grand public

Le graphe qui suit illustre le nombre de références d'encodage selon les thèmes « Institutionnelle », « Légitimité » et « Parties prenantes ».

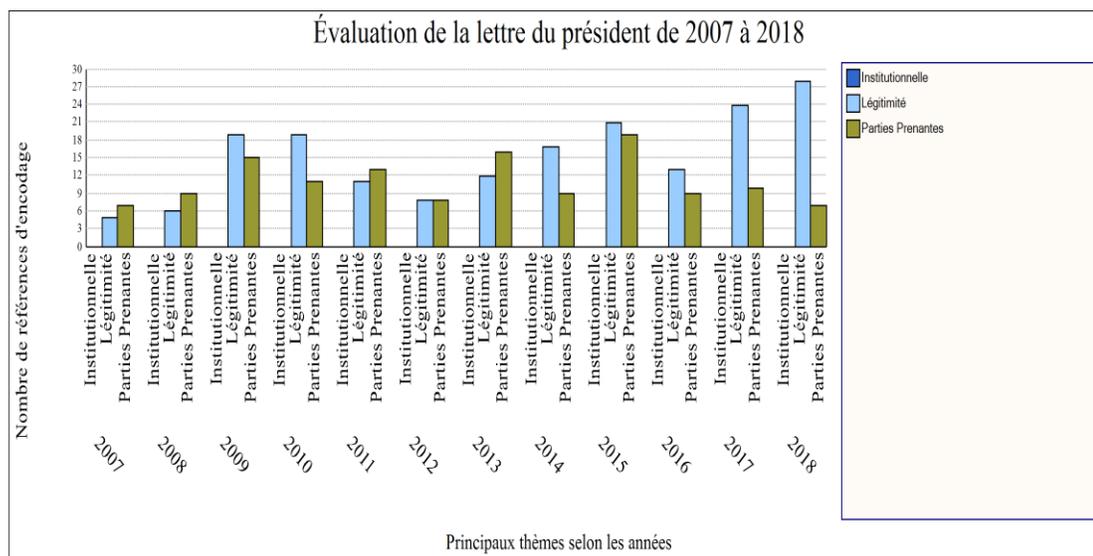


Figure 5.1 Graphique de l'évaluation de la lettre du président de 2007 à 2018

Les résultats présentés année par année montrent une tendance du discours social et environnemental de TCÉ orientée vers deux grandes stratégies qui sont « légitimité » et « parties prenantes ». Ce sont ces deux grands thèmes qui ressortent significatifs dans l'évaluation de la lettre du président de 2007 à 2018. On récapitule cette tendance dans le tableau qui suit :

Tableau 5.3 Récapitulation de la tendance observée dans les lettres du président

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Légitimité	-	-	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+
Parties Prenantes	+	+	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-

Légende : + Stratégie dominante; - Stratégie moins utilisée

À partir de ce tableau, on observe clairement que le changement de discours par TCÉ s'est opéré en 2014 et resté inchangé jusqu'en 2018. Ce changement s'est porté sur un discours visant le grand public.

Les sections qui suivent présentent l'analyse de chaque période (avant et après l'évènement qui est l'annonce de la construction de KXL).

5.1.1 Résultats de l'analyse des lettres du président de 2007 à 2008 : années préannonce de KXL

En 2007 et en 2008, on remarque que pour le thème « Légitimité », les codes « Légitimité d'entreprise », et « Légitimité du secteur » sont présents, c'est-à-dire qu'ils ont été codés. Pour le thème « Parties prenantes », seuls « Employés » et « Investisseurs » sont présents alors que les autres (« Autochtones », « Gouvernement », « Autres groupes de pression ») ne sont pas représentés en 2007 et en 2008. Pour ce qui est du troisième thème « Institutionnelle », tous les codes sous-codes sont restés nuls. Le nombre de références d'encodage est 0 pour tous les codes et sous-codes. Ces résultats montrent que le discours de TCÉ s'est axé autour de quatre codes à savoir : « Légitimité d'entreprise », « Légitimité du secteur », « Employés » et « Investisseurs ».

De ces quatre codes autour desquels se structure le discours de TCÉ identifiés plus haut, les plus significatifs sont « Investisseurs » et « Entreprise ». Le nombre de références pour 2007 et 2008 est respectivement 6 et 8 pour « Investisseurs » et 4 et 4 pour « Entreprise ». Même si sur l'ensemble de ces deux années, les deux codes mentionnés sont plus significatifs, « Investisseurs » reste le plus important. Les deux autres codes (« Légitimité du secteur » et « Employés ») sont moins significatifs et le nombre de références est de 1 pour les deux années à part « Légitimité du secteur » qui en 2008, a un nombre de références égal à 2. Le thème « Institutionnelle » n'a pas de références et donc non représentatif. Donc, les deux grands thèmes « Légitimité »

(représentée par les codes « Légitimité d'entreprise » et « Légitimité du secteur ») et « Parties prenantes » (avec ses codes « Employés » et « Investisseurs ») représentent les moyens sur lesquels s'est axé le discours de TCÉ au cours de la période 2007 et 2008.

Cette observation suggère qu'avant la menace de légitimité, le discours de TCÉ visait plus sa performance financière, sa réputation et son image.

Le tableau 5.4 montre le nombre de références observées dans la lettre du président de 2007 à 2008 et la figure 5.2, l'évaluation de la lettre du président pour ces deux années.

Tableau 5.4 Références d'encodage de la lettre du président de 2007 et 2008

	Institutionnelle		Légitimité		Parties Prenantes				
	Isomorphism	Decoupling	Légitimité d'entreprise	Légitimité du secteur	Autochtones	Employés	Gouvernement	Autres groupes de pression	Investisseurs
2007	0	0	4	1	0	1	0	0	6
2008	0	0	4	2	0	1	0	0	8
Sous-total	0	0	8	3	0	2	0	0	14
Total	0		11		16				

À partir du tableau 5.4, on a le graphe qui illustre l'évolution de l'information de la lettre du président entre 2007 et 2008.

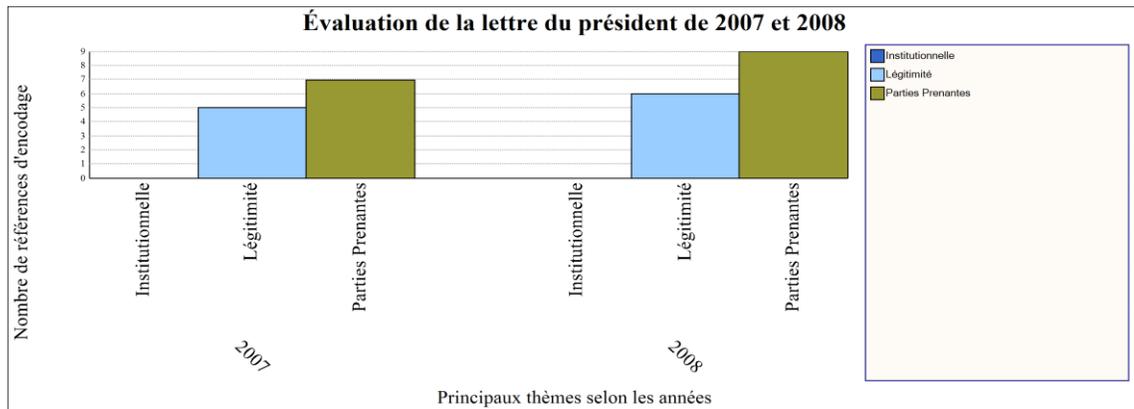


Figure 5.2 Graphique de l'évaluation de la lettre du président de 2007 et 2008

5.1.2 Résultats des lettres du président de 2009 à 2018 : années post annonce de KXL

Cette période représente la période après l'annonce de la construction de KXL qui menace la légitimité de TCÉ. Au cours de cette période, le discours s'est organisé autour des codes « Investisseurs », « légitimité d'entreprise », « Employés », « Gouvernement » et « Légitimité du secteur ». Parmi ces codes, « Entreprise » et « Investisseurs » sont les plus significatifs.

Pour « Légitimité d'entreprise », la fréquence est passée de 15 à 18 entre 2009 et 2010 pour rester stable entre 2011 et 2013 avec une fréquence moyenne de 8 avant de croître relativement entre 2014 et 2018.

On constate avec « Investisseurs » que la fréquence décroît substantiellement entre 2009 et 2018 avec un pic en 2015 (nombre de références =10) et un creux en 2012 (nombre de références = 2). En ce qui concerne les codes « Employés » et « Légitimité du secteur », la fréquence est plus ou moins stable entre 2009 et 2018. On remarque aussi qu'à partir de 2009, TCÉ a commencé par parler de

« Gouvernement » : et à part 2010, 2014, 2016 et 2018 où le nombre de références est 0 ou 1, le nombre de références est resté compris entre 4 et 5. Pour ce qui est de « Autochtones », TCE n'a commencé par faire mention qu'en 2014 avec une référence dans la lettre du président comme l'indique le passage suivant :

« More than 18 months of field work and discussion with Aboriginal groups, landowners, communities and governments culminated in filing the application for the \$12-billion Energy East Pipeline project with the NEB in October » (TCC, 2014, p. 6).

Toujours pour « Autochtones », en 2015, on a un nombre de références de 2. Aucune référence en 2016 et une en 2017 et 2018.

Les résultats du test des codes « Decoupling » et « Isomorphism » du thème « Institutionnelle » sont nuls; entre 2009 et 2018, la fréquence demeure 0 pour « Decoupling », « Isomorphism » et donc des sous-codes afférents.

Entre 2009 et 2011, la grande tendance observée est une stratégie de divulgation centrée sur « Légitimité d'entreprise ». « Parties prenantes » qui viennent appuyer la légitimité, est au second plan avec par ordre d'importance, les codes « Investisseurs », « Employés » et « Gouvernement ». Il est important de préciser que cette période précède celle du dépôt d'approbation du projet KXL en septembre 2008 pour l'obtention du permis fédéral devant permettre le démarrage des travaux.

L'année 2012 est caractérisée par le premier refus du tracé KXL (janvier 2012) parce que le projet traversait des zones écologiques sensibles³⁵. On observe un parfait

³⁵ Radio-Canada. (2015, 24 février). *Obama oppose son veto au projet Keystone XL*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/708470/obama-veto-projet-pipeline-keystone-xl>

équilibre entre « Légitimité » et « Parties prenantes ». En ce qui concerne l'année 2013, l'année d'après, « Parties prenantes » prend le dessus sur « Légitimité ». L'explication potentielle serait que TCÉ essaie de se rapprocher des parties prenantes pour faire accepter le projet.

Les années 2014 et 2015 ont permis de déposer un nouvel tracé afin d'obtenir l'autorisation présidentielle du gouvernement américain. Cette période est caractérisée par un discours basé sur la « Légitimité » au lieu de « Parties prenantes ». De plus, c'est la période du refus du permis par le président Obama qui a utilisé le veto présidentiel contre le projet de loi adopté par le Congrès qui approuve le projet d'oléoduc KXL.

Pour ce qui est de la période comprise entre 2016 et 2018, on constate que la « Légitimité » est plus significative. Le nombre de références pour ce thème a pris des proportions plus grandes que le thème « Parties prenantes ». On peut dire que le discours est plus centré sur « Légitimité d'entreprise ». C'est la période au cours de laquelle le président Trump a octroyé le permis présidentiel pour le démarrage de la construction de l'oléoduc KXL.

Le tableau 5.5 montre le nombre de références observées et la figure 5.3, le graphique de l'évolution de l'information de la lettre du président de 2009 à 2018. On s'attendait à une grande augmentation de la divulgation d'information environnementale en multipliant les stratégies. D'abord les résultats vont dans le sens de l'augmentation avec l'observation faite au niveau de « Légitimité d'entreprise » et « Investisseurs », mais cette augmentation n'est pas aussi remarquable comme on l'envisageait compte tenu de l'opposition née de la construction de KXL menaçant la légitimité de TCÉ. Mais pour ce qui est de la multiplication des stratégies, à part « Gouvernement » qui est présent dans le discours entre 2009 et 2018 et qui n'y était

pas entre 2007 et 2008, TCÉ a axé son discours autour de « Légitimité d'entreprise » et « Investisseurs ».

Tableau 5.5 Références d'encodage de la lettre du président de 2009 à 2018

	Institutionnelle		Légitimité		Parties Prenantes				
	Isomorphism	Decoupling	Légitimité d'entreprise	Légitimité du secteur	Autochtones	Employés	Gouvernement	Autres groupes de pression	Investisseurs
2009	0	0	15	4	0	2	4	0	9
2010	0	0	18	1	0	3	0	0	8
2011	0	0	9	2	0	4	4	0	5
2012	0	0	5	3	0	2	4	0	2
2013	0	0	10	2	0	8	2	0	6
2014	0	0	14	3	1	2	1	0	5
2015	0	0	18	3	2	2	5	0	10
2016	0	0	12	1	0	2	0	0	7
2017	0	0	22	2	1	2	3	0	4
2018	0	0	23	5	1	1	1	0	4
Sous-total	0	0	146	26	5	28	24	0	60
Total	0		172		112				

L'illustration de l'évolution de la lettre du président de 2009 à 2018 est présentée sur le graphique suivant :

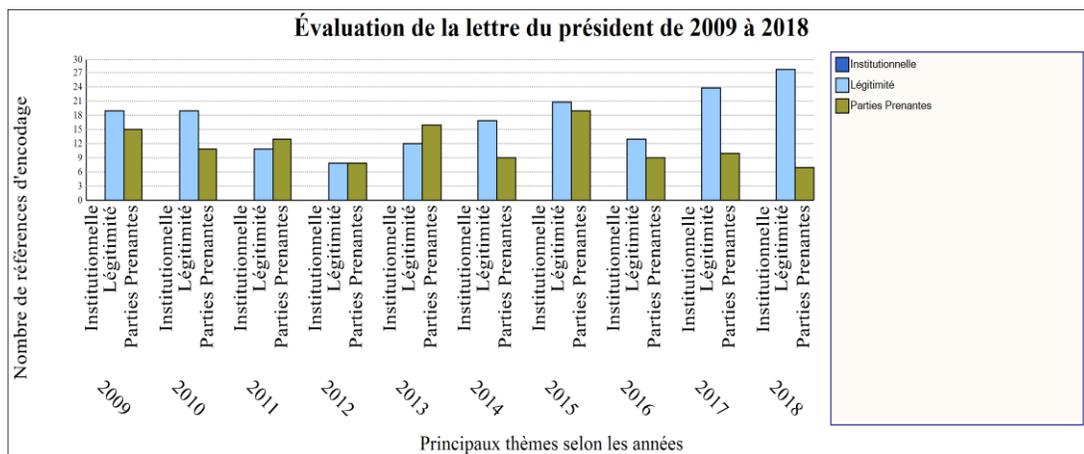


Figure 5.3 Graphique de l'évaluation de la lettre du président de 2009 à 2018

Après avoir présenté les résultats des lettres du président avant et après l'évènement qui représente une menace de la légitimité de TCÉ, on aborde ceux des rapports de responsabilité sociale et environnementale et de changement climatique.

5.2 Résultats de l'analyse des rapports de responsabilité sociale et environnementale (CSRR)

Les résultats de CSRR montrent que toutes les catégories du thème « Légitimité » ont été codées. On remarque que contrairement aux lettres du président, plusieurs codes sont significatifs. On note que le nombre de références d'encodage pour « Autochtones » de 2012 à 2014 est respectivement 4, 16 et 22; ce qui montre une augmentation au cours de ces années. Le nombre de références est passé à 17 en 2015, 26 en 2016 et 13 en 2017. L'augmentation significative observée indique la place que « Autochtone » prend désormais dans le discours de TCÉ.

Pour « Employés » et « Gouvernement », le nombre de références est resté relativement stable sauf un pic en 2013 pour « Employés ». On constate un mouvement inverse entre « Investisseurs » et « Légitimité du secteur ». En effet, entre

2012 et 2017, il y a une croissance (0-2-3-5-15-13) pour « Investisseurs » et une décroissance (13-8-5-2-4-4) au cours de la même période pour « Légitimité du secteur ». En ce qui concerne « Légitimité d'entreprise », la référence a augmenté entre 2012 et 2014 (29-27-57) avant de se stabiliser autour de 41 entre 2015 et 2017.

Ici, les tests se sont révélés également nuls pour les codes « Decoupling » et « Isomorphism » du thème « Institutionnelle », indiquant une fois de plus que le discours de TCÉ n'est pas organisé autour du thème « Institutionnelle ».

La compilation de ces résultats est présentée dans le tableau 5.6.

Tableau 5.6 Références d'encodage des rapports CSRR de 2012 à 2017

	Institutionnelle		Légitimité		Parties Prenantes				
	Isomorphism	Decoupling	Légitimité d'entreprise	Légitimité du secteur	Autochtones	Employés	Gouvernement	Autres groupes de pression	Investisseurs
2012	0	0	29	13	4	12	6	0	0
2013	0	0	27	8	16	32	2	0	2
2014	0	0	57	5	22	13	4	0	3
2015	0	0	48	2	17	6	2	0	5
2016	0	0	40	4	26	18	6	0	15
2017	0	0	42	4	13	16	7	0	13
Sous-total	0	0	243	36	98	97	27	0	38
Total	0		279		260				

De ces résultats, le graphique 5.4 a été construit pour illustrer les tendances qui ressortent.

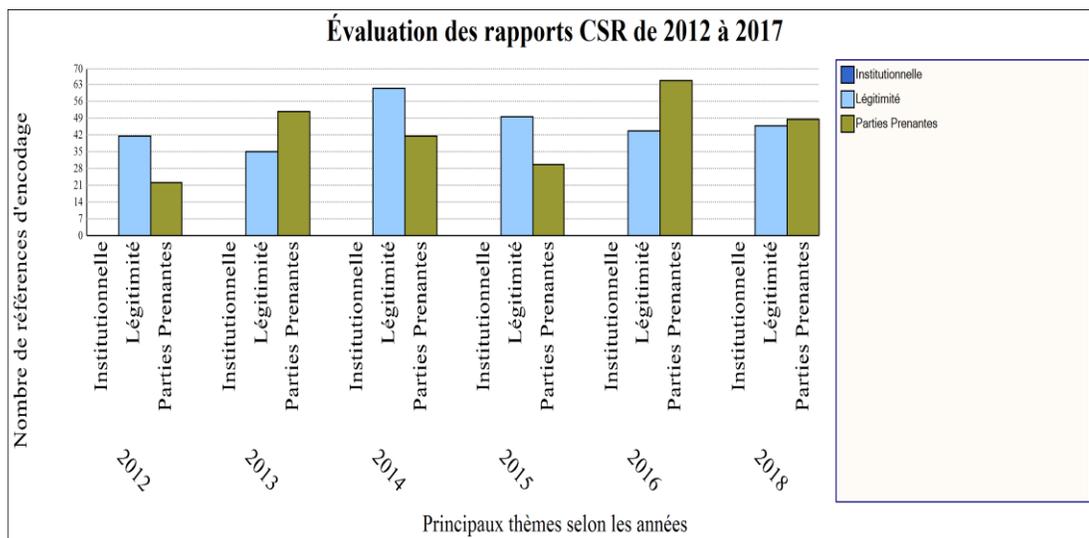


Figure 5.4 Graphique de l'évaluation des rapports CSRR de 2012 à 2017

Les deux tendances qui ressortent significatives sont « Légitimité » et « Parties prenantes ». Encore une fois, l'« Institutionnelle » est zéro et donc non significatif.

5.3 Résultats de l'analyse des rapports de changement climatique et émission de gaz à effet de serre (SCCR)

Le dernier rapport analysé est celui de changement climatique et émission de gaz à effet de serre de 2017. Les résultats font ressortir quatre codes par ordre d'importance qui sont « Légitimité d'entreprise », « Légitimité du secteur », « Gouvernement » et « Investisseurs » avec un nombre de références respectifs de 38, 12, 7 et 4. Cette observation indique que le discours de TCÉ dans le contexte de changement climatique et émission de gaz à effet de serre a plus mis l'accent sur « Légitimité d'entreprise » et « Légitimité du secteur », donc sur le thème « Légitimité » plutôt que sur « Parties prenantes » ou « Institutionnelle » puisqu'une fois encore, les codes

de ce dernier thème ressortent nuls. Les résultats sont présentés dans le tableau et figure suivants.

Tableau 5.7 Références d'encodage du rapport SCCR

	Institutionnelle		Légitimité		Parties Prenantes				
	Isomorphism	Decoupling	Légitimité d'entreprise	Légitimité du secteur	Autochtones	Employés	Gouvernement	Autres groupes de pression	Investisseurs
2017	0	0	38	12	0	0	7	0	4
Total	0		50		11				

Les résultats du tableau 5.6 sont illustrés par le graphique suivant :

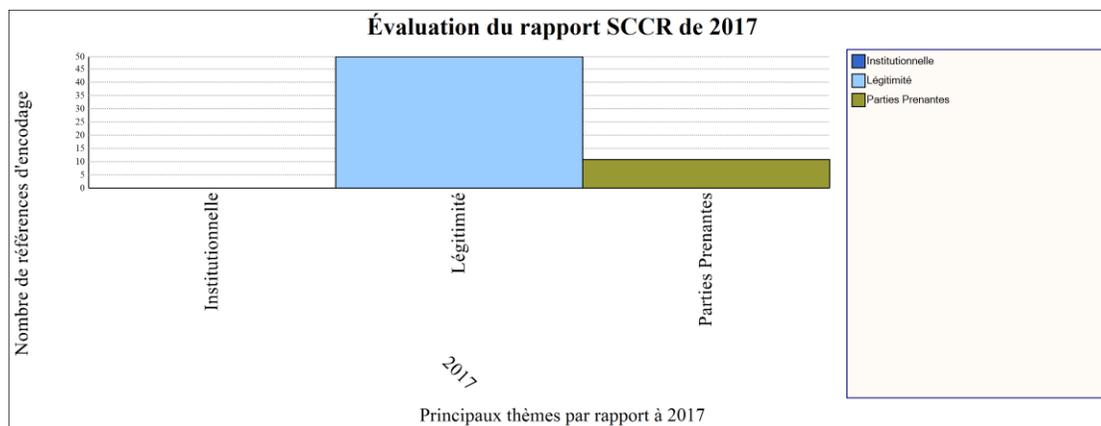


Figure 5.5 Graphique de l'évaluation du rapport SCCR de 2017

Comme dans les autres rapports, les thèmes « Légitimité » et « Parties prenantes » sont significatifs tandis que « Institutionnelle » est non significative. Les codes « Légitimité d'entreprise » et « Légitimité du secteur » prennent le dessus. Bien que « Parties prenantes » soient significatives, on note que seuls les codes « Gouvernement » et « Investisseurs » ont des références (respectivement 7 et 4)

5.4 Conclusion des résultats

Les trois documents (lettres du président, les rapports de responsabilité sociale et environnementale et le rapport de changement climatique et émission de gaz à effet de serre) ont été analysés en codant les informations. Ceci a permis de dégager les thèmes et les codes significatifs.

À partir des trois grands thèmes : « Légitimité », « Parties prenantes » et « Institutionnelle », neuf codes et trois sous-codes ont été constitués. Les résultats montrent une tendance de maintien de la légitimité par un discours axé sur « Légitimité d'entreprise », « Investisseurs », « Employés » et « Légitimité du secteur ». Pour les lettres du président, le discours était orienté entre « Investisseurs » et « Légitimité d'entreprise » de 2007 à 2008 et « Légitimité d'entreprise », « Investisseurs » et « employés » de 2009 à 2018. Pour les rapports de responsabilité sociale et environnementale, les codes « Autochtones » « Gouvernement » et « Légitimité du secteur » se sont ajoutés à ceux observés précédemment. Quant au rapport de changement climatique et émission de gaz à effet de serre de 2017, les résultats sont venus confirmer la tendance observée au niveau des lettres du président et des rapports de responsabilité sociale et environnementale.

Dans les chapitres discussion et conclusion, on discutera des résultats obtenus par rapport à la légitimité, parties prenantes et néo-institutionnelle observées dans cette recherche et par rapport à la littérature existante.

CHAPITRE VI

DISCUSSION

L'objectif de cette étude était de comprendre la divulgation sociale et environnementale des organisations en analysant le discours social et environnemental de l'entreprise TCÉ face à la menace de la légitimité née de l'annonce de la construction de KXL. L'analyse a été faite sur trois documents. Ces documents sont les lettres du président, les rapports de responsabilité sociale et environnementale et le rapport de changement climatique et émission de gaz à effet de serre. L'analyse des documents a fait ressortir des résultats qui montrent qu'un changement modéré de stratégie de communication s'est opéré après l'annonce du projet KXL. Ce changement se traduit par un discours axé sur la légitimité de l'entreprise et l'élargissement des parties prenantes.

Dans ce chapitre, on discute les résultats obtenus par rapport aux théories et par rapport à la littérature. Par la suite, l'apport de la recherche, les limites et avenues de recherches sont exposés. Différents constats permettent d'appuyer la première (théorie de la légitimité). La deuxième qui est la théorie des parties prenantes présente également des éléments mais pas aussi importants que la première. Avant l'annonce de la construction du projet KXL, qui est l'évènement majeur autour duquel on a analysé le discours social et environnemental de TCÉ, la théorie des parties prenantes était plus utilisée par rapport à celle de la légitimité. Pendant l'évènement, la tendance s'est renversée avec un accent prononcé sur la théorie de la légitimité. En ce qui

concerne la troisième théorie (néo-institutionnelle), aucun élément n'a permis de dire qu'elle explique le discours de l'entreprise.

Plusieurs auteurs ont abordé l'étude de la légitimité des organisations et ont conclu que pour réparer ou maintenir la légitimité, les entreprises organisent leur discours autour des stratégies de légitimation. On peut citer Suchman (1995), Hasbani et Breton (2013) pour la légitimité organisationnelle; Monin et Croidieu (2012), Boiral (2006, 2016) pour les stratégies de légitimation et pour la perception des dirigeants quant à la divulgation environnementale en situation de perte de légitimité on a Cormier *et al.*(2004); Helfaya *et al.*(2019); Wegener *et al.* (2013).

6.1 Retour sur le cadre théorique

Notre étude a analysé le discours de TCE à travers trois grands courants théoriques (légitimité, parties prenantes et néo-institutionnelle) avec neuf codes (légitimité d'entreprise, légitimité du secteur, autochtones, employés, gouvernement, autres groupes de pression, investisseurs, *isomorphism* et *decoupling*) et trois sous-codes (*coercive*, *mimetic*, *normative*).

L'analyse a permis de faire recours à deux grands thèmes qui sont : « Légitimité » et « Parties prenantes ». Avant l'annonce du projet KXL, le discours social et environnemental était beaucoup plus axé sur « Investisseurs ». Ce qui suggère que la performance financière était au cœur de son discours environnemental. Après l'annonce du projet de construction du pipeline KXL, la tendance n'a pas totalement changé mais on assiste à un discours plus élargi à d'autres parties prenantes comme « Gouvernement » et un accent particulier sur « Légitimité d'entreprise » et « Légitimité du secteur »; donc la légitimité des activités de TCE. Ceci est remarquable dans les lettres du président. Quant à ce qui concerne les rapports de responsabilité sociale et environnementale et ceux de changement climatique et

émission de gaz à effet de serre, on a un discours tourné vers les autochtones, les employés et le gouvernement.

6.1.1 Discussion par rapport à la théorie de la légitimité

Selon la théorie de légitimité, la légitimité organisationnelle est la perception que les actions d'une entreprise sont désirables et conformes aux valeurs et normes de la société; ce qui fait qu'en situation de crise ou de perte de légitimité, les entreprises tentent de divulguer plus d'informations.

Depuis l'annonce de la construction du pipeline KXL, TCÉ a divulgué plus d'informations dans les lettres du président comme dans les rapports de responsabilité sociale et environnementale et ceux de changement climatique et émission de gaz à effet de serre. En effet, avec ce projet, TCÉ s'est encore plus rapproché de certaines parties prenantes comme autochtones, gouvernement et employés. Ces résultats montrent qu'en s'intéressant plus à la santé et la sécurité de ses employés et en initiant des actions pour les autochtones, l'entreprise serait considérée légitime. Nos résultats sont conformes avec ceux de Lindgreen *et al.*(2012) qui pensent que d'autres facteurs comme le changement climatique, la prise en compte de l'environnement, la santé et la sécurité des travailleurs sont à prendre en compte par l'organisation pour être perçu comme légitime. TCÉ a su intégrer ces facteurs; ce qui lui a permis de tenir un discours qui vise l'entretien de son image et de sa réputation tout en valorisant son secteur et en se présentant comme leader.

De plus, le maintien du discours par « Légitimité d'entreprise » et « Légitimité du secteur » par l'entreprise TCÉ, montre le désir de garder la légitimité à travers ses activités donc la légitimité des activités. Ainsi, on peut avancer que l'objectif de TCÉ dans l'annonce de la construction de KXL, est de rester toujours perçue légitime et cela se traduit dans son discours dans l'analyse présentée.

6.1.2 Discussion par rapport à la théorie des parties prenantes

En ce qui concerne les stratégies utilisées, selon la théorie des parties prenantes, généralement pour répondre aux attentes des différents acteurs, l'entreprise identifie ceux qui sont les plus influents et oriente sa politique et ses stratégies en conséquence. Les résultats montrent qu'avec les lettres du président, les parties prenantes importantes ciblées sont les investisseurs et dans une moindre mesure le gouvernement. Les autochtones sont presque inexistantes. Ceci est conforme avec l'idée selon laquelle la lettre du président est avant tout destinée aux actionnaires et le grand intérêt qui leur est accordé. Dans cette section, TCE a porté une bonne attention aux investisseurs en leur communiquant plus d'informations sur sa performance financière.

Dans les deux autres rapports analysés, on constate que les investisseurs sont restés importants, mais aussi le gouvernement et les autochtones ont pris de l'importance. Ceci amène à se demander si la menace de la perte de légitimité pousse à redéfinir le cercle des parties prenantes. En effet, la théorie des parties prenantes enseigne de prendre en compte toute partie influente (interne ou externe) de l'entreprise dans l'élaboration du plan stratégique et opérationnel. Mitchell *et al.* (1997) vont plus loin en préconisant l'identification de l'importance et de l'influence de chaque partie. Les résultats des rapports de responsabilité sociale et environnementale et ceux de changement climatique et émission de gaz à effet de serre montrent qu'une attention est désormais portée sur le gouvernement, les autochtones, les employés tout en ne délaissant pas les investisseurs. Ceci s'aligne ainsi dans le sens de la théorie des parties prenantes, mais suscite en même temps des interrogations quant à la bonne volonté des dirigeants de répondre réellement aux attentes de ces groupes identifiés.

6.1.3 Discussion par rapport à la théorie néo-institutionnelle

L'analyse des données a permis de constater que les résultats sont nuls avec la théorie néo-institutionnelle. Normalement avec la théorie néo-institutionnelle, on s'attend à ce qu'une organisation en période de menace de légitimité, cherche à imiter les pratiques d'une autre organisation qui est généralement perçue comme organisation leader ou modèle (DiMaggio et Powell, 1983). Dans la littérature, on trouve que les organisations qui font l'objet de pressions des médias au sujet de la protection de l'environnement ont moins tendance à imiter (Aerts *et al.*, 2006); de même que les organisations de grande taille et les pressions isomorphiques pousseraient les entreprises à adopter des comportements responsables vis-à-vis de la protection de l'environnement (Boiral, 2006; Gherib et M'hissen, 2010; Imtiaz Ferdous *et al.*, 2019) et à imiter les autres entreprises du même secteur; généralement celles considérées comme leaders. Nos résultats ne permettent pas de supporter la thèse du mimétisme.

6.2 Nos résultats par rapport à la littérature

De tous les thèmes qui ont été formés, deux tendances principales se dégagent. Premièrement, une forme de manipulation qui se lit à travers « Légitimité » où le discours de l'entreprise tend à présenter les informations de façon à se faire une bonne image (Gray *et al.*, 1996) en essayant de faire un « cadrage » ou une « dénégarion » de la crise ou de l'évènement qui remet en question la légitimité. On penserait aux stratégies de légitimation des organisations renégates (Monin et Croidieu, 2012) ou de neutralisation (Boiral, 2016) qui montrent clairement le comportement des entreprises en période de crise et/ou de remise en question de la légitimité. Le fait d'élargir ses parties prenantes semble aller aussi dans le même sens. Deuxièmement, une forme de motivation en mettant l'accent sur la « Légitimité de l'entreprise », la « Légitimité du secteur » et surtout un effort sur « Employés ». En effet, après l'annonce du projet KXL, un intérêt de plus en plus grandissant a été

accordé à la « Légitimité d'entreprise » et à celle du secteur. Ceci à notre avis, suggère un attrait pour le public sur la nécessité et l'importance des activités de l'entreprise. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de (Cho, 2009; Hasbani, 2013; Hasbani et Breton, 2013; Monin et Croidieu, 2012; Roberts, 1992; Suchman, 1995). De plus, l'attention s'est accrue sur les employés, félicitant et encourageant leurs efforts et bravoures dans l'accomplissement de leurs tâches. Ces éléments mis ensemble portent à dire que le discours de TCÉ motive et oriente l'attention de l'opinion publique. Nos résultats corroborent ceux de Lindgreen *et al.*(2012) dans le sens que la prise en compte d'autres facteurs autres que monétaires sont nécessaires pour qu'une organisation soit perçue comme légitime.

Si les concepts des théories de légitimité et des parties prenantes ont permis d'expliquer les résultats obtenus (défense et maintien de la légitimité environnementale et sociale auprès du grand public), l'intégration de ces concepts n'aide pas à rassurer la partie prenante autochtone.

Cho (2009), qui a étudié les décisions et pratiques de divulgation environnementale de Total, a trouvé que les organisations utilisent les stratégies de communication pour justifier et légitimer leurs activités. Il indique aussi que la divulgation d'informations environnementales reste un outil de légitimation plutôt que de responsabilisation; ce qui vient soutenir la forme de manipulation relevée. Ainsi, nos résultats vont dans le même sens que ceux de Cho (2009) puisque TCÉ a utilisé des stratégies de communication pour présenter le projet KXL comme légitime. Si le projet peine à démarrer, cela suggère que TCÉ n'a pas fait suffisamment preuve de responsabilité, corroborant ainsi les travaux de Cho (2009).

Contrairement à Summerhays et de Villiers (2012) qui ont examiné deux questions reliées à la divulgation d'informations sociales et environnementales des entreprises pétrolières Total, Shell, ExxonMobil, Chevron, ConocoPhillips et BP avant et après

le déversement par comptage des phrases, notre étude a procédé plutôt à une analyse de contenu. Nos résultats sont similaires au niveau de l'augmentation de l'information sociale et environnementale, mais ne révèlent pas des stratégies d'accroissement d'informations à la fois positives et négatives.

En ce qui concerne la théorie institutionnelle, l'analyse a donné des résultats nuls. À notre avis, ce qui pourrait expliquer cela est le manque d'aspect coercitif; et si la crise continue, c'est probablement dû au rapport de force qu'entretient l'entreprise TCÉ avec les gouvernements et la force de son réseau entretenu par son conseil d'administration qui exerce un lobby très fort inhibant les actions de la communauté. Les résultats obtenus ici sont contraires aux travaux de DiMaggio et Powell (1983) et de Quarel (2004). Pour ces auteurs, les entreprises doivent adopter des comportements mimétiques : imiter les autres entreprises du même secteur; le plus souvent celles considérées comme leaders. En ce sens, les entreprises intègrent les modèles déjà adoptés par d'autres organisations leaders au sein de leur secteur organisationnel, donc un type d'isomorphisme organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983).

En somme, l'analyse des données des lettres du président, des rapports de responsabilité sociale et environnementale et du rapport de changement climatique et émission de gaz à effet de serre, a permis de constater qu'avant l'annonce du projet KXL, le discours de TCÉ était axé sur la légitimité d'entreprise et les investisseurs. Après l'annonce, le nombre de parties prenantes visé par le discours a augmenté. Ces résultats suggèrent que non seulement TCÉ a continué par communiquer plus sur ses performances financières, mais aussi par élargir le cercle des parties prenantes et à augmenter sa divulgation sociale et environnementale. De plus, on relève deux catégories de stratégies qui sont assimilables à la manipulation et à la motivation. Enfin, on note des résultats nuls en ce qui concerne la théorie néo-institutionnelle.

6.3 Apports et contributions

Cette recherche qui s'est intéressée à un évènement en cours et toujours d'actualité, s'ajoute au nombre d'études sur la divulgation environnementale des entreprises. Plusieurs études ont déjà abordé la perte de légitimité et les stratégies utilisées pour la conserver ou pour la réparer (Cho, 2009; Hasbani, 2013; Hasbani et Breton, 2013; Monin et Croidieu, 2012). Mais parallèlement à ces études, la présente recherche est axée sur une étude de cas longitudinale de 2007 à 2018. Elle fait l'analyse de contenu thématique des lettres du président, des rapports de responsabilité sociale et environnementale et des rapports de changement climatique et émission de gaz à effet de serre. Elle utilise également la théorie de la légitimité, des parties prenantes et néo-institutionnelle pour interpréter les résultats. L'utilisation de ces trois théories simultanément constitue une contribution de notre étude. Cela a permis de voir comment les acteurs se comportent lorsqu'une entreprise fait face à une menace de la légitimité. Ces différentes théories contribuent et participent à alimenter et à relever le niveau de la discussion en matière de légitimité dans le sens que cela essaie de rehausser la participation de l'ensemble des acteurs. Par exemple comment l'entreprise communique au grand public et aux autres parties prenantes les plus influentes en utilisant les concepts de base de la légitimité.

De plus, les théories ont permis d'interpréter et de voir comment l'entreprise s'est adressée à chaque partie prenante pendant la menace de la légitimité. On fait le constat que, dans ce projet de construction de KXL, TCÉ ne s'est pas adressée à la partie prenante « Autres groupes de pression ». Ceci suggère donc que cette partie prenante n'est pas aussi influente comme « Autochtones » ou « Employés ».

Cette étude pourrait montrer aux différents utilisateurs externes des documents et rapports de divulgations d'informations sociales et environnementales que le discours et les stratégies de légitimations des organisations changent et s'adaptent selon la

situation dans le but du maintien de la légitimité. Dans ce contexte, il est important que les parties prenantes surveillent les faits et gestes de l'entreprise plutôt que se fier à ses divulgations.

6.4 Limites et avenues de recherche

Cette recherche présente quelques limites et quelques avenues de recherches qui sont présentées dans les sections suivantes.

6.4.1 Limites

L'une des premières limites est en lien avec l'approche de recherche. Du fait de l'approche inductive et de l'étude de cas d'une seule entreprise, la possibilité de généraliser à l'ensemble du secteur pétrolier n'est pas possible. Cependant on pourrait transposer nos résultats à une autre entreprise et refaire une étude pour vérifier les résultats qui en découleraient.

Cette recherche a utilisé trois théories simultanément pour interpréter les résultats, mais elle n'explique pas pourquoi la troisième, c'est-à-dire la théorie néo-institutionnelle, a donné des résultats nuls. Si l'analyse a produit ce résultat en ce qui concerne la théorie néo-institutionnelle, on se demande si cela pourrait être expliqué par le fait qu'il n'y a pas eu trop de pression de la part des institutions, c'est-à-dire les gouvernements provinciaux et fédéraux en mettant des lois et règlements plus stricts et contraignants? Ou peut-être que TC Énergie est une grande entreprise et leader de son secteur pour imiter? Au-delà de ce questionnement, il se pourrait que notre approche méthodologique ait conduit à ce résultat. Il serait intéressant que d'autres recherches aident à cette compréhension.

Les documents utilisés dans cette recherche ne sont pas des entrevues provenant des dirigeants de l'entreprise TCÉ et ce qui est véhiculé à travers ces documents pourrait

ne pas correspondre à la réalité. Pour cette raison, il serait intéressant d'aller étudier dans le contexte même de l'entreprise et poser des questions aux préparateurs de ces documents et aux dirigeants pour recueillir leur version afin de situer tout écart.

Une autre limite est que cette recherche n'a pas analysé d'autres documents/médias. On aurait pu analyser les sites web, les publicités télévisées, les sites de communication de l'entreprise (les communiqués de presse, conférences de presse etc.).

Enfin, l'objectif de cette recherche qui était de comprendre la divulgation des organisations en analysant l'évolution du discours social et environnemental de TCÉ avant et après l'annonce de la construction du pipeline Keystone XL, n'a pas pris en compte d'autres éléments qui pourraient expliquer la menace à la légitimité. Donc il peut y avoir d'autres événements en parallèle qui guident les divulgations autres que l'évènement autour duquel l'analyse a été faite quoique l'évènement est assez fort.

6.4.2 Avenues de recherche

Dans la section 6.4.1 où les limites ont été abordées, nous avons introduit quelques pistes de recherches futures. Cette section s'inscrit dans cette continuité en présentant distinctement quelques avenues de recherche.

Notre recherche a utilisé une approche inductive pour analyser le discours social et environnemental de TCÉ. Il serait intéressant de faire une approche déductive avec plusieurs injonctions d'entreprises qui représentent le secteur pétrolier en testant une ou plusieurs variables.

Il serait aussi approprié que d'autres recherches soient menées dans d'autres pays sur une pétrolière aussi grande que TCÉ ou dans un autre contexte de pipeline.

Bien entendu, on parle d'autres pays mais il y a aussi le niveau de développement du pays et la taille de l'entreprise à prendre en compte. Dans ce sens, une étude dans les petites et moyennes entreprises dont la légitimité est menacée par un événement quelconque pourrait permettre de comparer ou de faire un parallèle avec nos résultats.

Enfin, étant donné que notre recherche n'a pas analysé d'autres documents/médias, une autre étude pourrait tester nos résultats, mais à partir d'une analyse du site web.

CONCLUSION

À travers le temps, on constate que les entreprises cherchent à se positionner dans leur secteur d'activités ou aux yeux du grand public comme légitimes. À cet effet, elles utilisent diverses stratégies de communication. Les rapports annuels, les rapports de développement durable ou de responsabilité sociale et environnementale, les communiqués de presse, etc. sont autant de canaux utilisés par les entreprises pour divulguer. Pour comprendre les divulgations des organisations, il est nécessaire d'analyser le contenu de ces différents moyens de communication.

L'objectif de cette étude a été de comprendre la divulgation sociale et environnementale des organisations. Pour ce faire, on a analysé l'évolution du discours social et environnemental de TCÉ avant et après l'annonce de la construction du pipeline KXL. On a utilisé une étude de cas longitudinale, d'analyse de contenu thématique des lettres du président de 2007 à 2018, des rapports de responsabilité sociale et environnementale de 2012 à 2017, de changement climatique et émission de gaz à effet de serre de 2017. Par la suite, la théorie de la légitimité, des parties prenantes et néo-institutionnelle ont servi à interpréter les résultats.

À partir du cadre théorique, nous avons élaboré huit catégories. L'analyse a permis de faire ressortir deux stratégies assimilables à la manipulation et à la motivation en lien direct avec les thèmes « Légitimité » et « Parties prenantes » élaborés. En effet, le discours de l'entreprise tend à présenter les informations de façon à se faire une bonne image en essayant de faire un cadrage ou une dénégation (Monin et Croidieu, 2012) de l'impact du projet KXL sur l'environnement. On note également que TCÉ de part sa communication, essaye de diminuer la perception négative du projet KXL.

De plus, nos résultats ont montré l'utilisation par TCÉ d'un amalgame de stratégies de discours qui reposent sur les théories de légitimité et des parties prenantes pour défendre et soutenir sa légitimité dans le projet KXL.

Cette étude contribue à alimenter la discussion en matière de perte de légitimité plus précisément en montrant ce que chaque partie décisive d'une crise fait ou fera dans la mesure où l'évènement étudié est en cours et toujours d'actualité. En tout, on peut dire que la légitimité est un élément important pour les organisations parce qu'en période de crise ou de remise en question, on essaie de la défendre et en la défendant, l'entreprise estime avoir plus de chance de faire accepter son projet en le légitimant.

ANNEXE A

INSTRUMENT DE CODAGE

Thèmes	Codes	Définition	Exemples
Légitimité	Légitimité d'entreprise	Tout discours visant à entretenir l'image et/ou la réputation de l'entreprise dans le but de maintenir la légitimité	Our power generation business has grown more than tenfold over the past nine years, and projects currently under construction will deliver significant growth in cash flow and earnings over the next three years. The 550 MW Portlands Energy Centre in Toronto is expected to be in service in first quarter 2009. The 683 MW Halton Hills Generating Station located west of Toronto is expected to be in service in third quarter 2010. (Rapport annuel, 2008, p.4)
	Légitimité du secteur	Tout discours qui place TCE comme leader dans son domaine ou activités, ou qui valorise le secteur de l'énergie, des oléoducs et des pipelines.	TransCanada poursuit son objectif : devenir chef de file du secteur des infrastructures énergétiques en Amérique du Nord. (Rapport annuel, 2009, p. 3)
Parties Prenantes	Autochtones	Toute personne faisant partie des premières nations y compris les propriétaires terriens dont les terres sont situées dans les zones des activités de TCE.	While we have strong relationships with thousands of communities and tens of thousands of landowners backed by generations of co-operation and trust, we are also committed to earning public confidence from those communities we haven't worked with yet. (TCC, 2014, p. 40)

	Employés	Toute référence faite aux personnes travaillant directement ou contractant avec TC Énergie.	Le succès de Trans-Canada est tributaire de ses employés exceptionnels et motivés, qui sont dotés des compétences, de l'expérience, de l'énergie et des connaissances nécessaires. Notre personnel constitue sans contredit notre avantage concurrentiel et l'un des moteurs de nos réalisations futures. (Rapport annuel, 2007, p. 5)
	Gouvernement	Toute communication visant l'obtention de certains avantages gouvernementaux de même que tout discours politique.	Plus tôt cette année, nous avons déposé auprès de la Federal Energy Regulatory Commission («FERC») un nouveau barème de tarifs qui tient compte de ce nouvel investissement et de l'évolution de la dynamique dans ce réseau. (Rapport annuel, 2015, p. 4)
	Autres groupes de pression	Tout groupe clairement identifié (green peace, amis de la terre, etc.) autre que les autochtones luttant pour la protection de l'environnement (pollution, réchauffement climatique, écosystème, etc.)	
	Investisseurs	Tout discours orienté vers la performance financière de TC Énergie et qui vise l'intérêt des actionnaires (Shareholders)	TransCanada delivered strong operating and financial results in 2008. Each of our major business units generated strong results, with growing cash flows and excellent progress on

			major initiatives. Capital projects were executed to a very high standard, setting the stage for continued growth in earnings, cash flow and shareholder value in the years to come. (Rapport annuel, 2008, p. 3)
Institutionnelle	<i>Isomorphism</i>	<i>coercive</i>	Toute réponse de TCE vis-à-vis des pratiques institutionnelles suite à la pression des parties prenantes.
		<i>Mimetic</i>	Tout discours visant à imiter la façon de faire d'autres entreprises considérées comme "entreprises modèles".
		<i>Normative</i>	Tout changement suite à la pression exercée par un groupe de référence appartenant à l'industrie pétrolière.
	<i>Decoupling</i>	Discours qui met l'accent sur le besoin de la mise en place par les gestionnaires de certaines pratiques institutionnelles avec un processus formel qui peut être très différent du processus et pratiques réels applicables et publiquement prononcés.	

ANNEXE B

LETTRES DU PRÉSIDENT DE TC ÉNERGIE (DE 2007 À 2018)

Lettre de 2007

«TransCanada est bien placée pour poursuivre sur le chemin de la prospérité. En 2007, notre solide performance financière et les étapes clés franchies dans le cadre des projets de nos entreprises de pipelines et d'énergie ont ouvert la voie à une croissance soutenue, ainsi qu'à la création de valeur pour 2008 et les exercices subséquents. Notre position de force est attribuable à l'apport appréciable de nos actifs existants ainsi qu'à la croissance des flux de trésorerie et du résultat provenant des actifs nouvellement acquis et mis en valeur, tels que le réseau de pipelines d'ANR et l'installation de stockage de gaz naturel d'Edson, en Alberta. Nous avons amorcé l'exercice 2007 sur une excellente note : réalisation de l'acquisition d'ANR et de Great Lakes et intégration de ces entreprises. Nous avons également posé des jalons pour un grand nombre de nos principaux projets, dont l'obtention de plusieurs approbations réglementaires liées au projet d'oléoduc Keystone et l'installation réussie de la seizième et dernière chaudière à vapeur dans le cadre de la remise à neuf et en service des premier et deuxième réacteurs de Bruce Power. Notre orientation stratégique reste claire. Notre objectif consiste à devenir le chef de file du secteur des infrastructures énergétiques en Amérique du Nord. Dans cette optique, nous nous efforçons, sur le plan financier, de réaliser une solide performance et de maximiser notre souplesse afin d'être en mesure de mener à bien nos projets et initiatives d'envergure prometteurs, et de continuer à cibler et à susciter des occasions de croissance visant des actifs de premier ordre.

Solide performance et souplesse optimale sur le plan financier

En 2007, le bénéfice net et le bénéfice net découlant des activités poursuivies (résultat net) de TransCanada se sont établis à 1,223 milliard de dollars (2,31 \$ par action), comparativement au bénéfice net de 1,079 milliard de dollars (2,21 \$ par action) et au résultat net de 1,051 milliard de dollars (2,15 \$ par action) en 2006. Le résultat net par action s'est accru de 7 % en 2007. Le résultat comparable est passé à 1,107 milliard de dollars, soit 2,09 \$ par action en 2007, alors qu'il était de 925 millions de dollars, ou 1,90 \$ par action, en 2006. Le résultat comparable par action a augmenté de 10 % entre 2006 et 2007. Les fonds provenant de l'exploitation ont progressé pour atteindre 2,621 milliards de dollars en 2007. Il s'agit d'une hausse de 243 millions de dollars, ou 10 %, comparativement à 2006. Les flux de trésorerie élevés qui en ont découlé nous ont permis d'engager d'importants capitaux dans nos entreprises de pipelines et d'énergie. En 2007, nous avons investi quelque 5,9 milliards de dollars dans des projets de croissance. En raison de l'excellente performance financière de la société au cours du dernier exercice, le conseil d'administration a de nouveau été à même de majorer de 6 %, en janvier 2008, le dividende trimestriel sur les actions ordinaires pour le porter à 0,36 \$ par action. Ce montant est équivalent à un dividende de 1,44 \$ par action sur une base annualisée. Il s'agit de la huitième augmentation annuelle consécutive du dividende approuvée par le conseil. Le bilan de TransCanada demeure solide, et il confère à la société la souplesse financière nécessaire pour

concrétiser les occasions de croissance qu'elle a ciblées. En 2007, un appel public à l'épargne nous a permis de mobiliser 1,725 milliard de dollars en capitaux propres sous forme d'actions ordinaires pour aider au financement de l'acquisition d'ANR. Il s'agissait de la souscription entièrement capitalisée la plus importante de l'histoire du Canada. En outre, nous avons proposé un escompte de 2 % sur les actions ordinaires émises dans le cadre de notre régime de réinvestissement des dividendes et d'achat d'actions, qui permet aux actionnaires ordinaires et aux actionnaires privilégiés d'acheter des actions ordinaires supplémentaires en réinvestissant leurs dividendes au comptant, en ne payant ni frais de courtage ni frais de gestion. TransCanada a amassé plus de 150 millions de dollars en capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires aux termes de ce régime, pour lequel la participation a atteint 30 % en 2007. La société a aussi vendu pour 1 milliard de dollars US de billets de premier rang à échéance de 30 ans et elle a émis des billets subordonnés de rang inférieur d'une valeur de 1 milliard de dollars US. Les deux émissions se sont faites à des taux très concurrentiels qui reflétaient notre solide situation financière et nos cotes de crédit « A ». La performance financière de TransCanada en 2007 fait fond sur nos antécédents d'un rendement financier élevé et soutenu pour nos actionnaires. Au cours des huit derniers exercices, TransCanada a investi environ 18 milliards de dollars dans des projets susceptibles de créer de la valeur et de faire croître ses entreprises de pipelines et d'énergie. Le résultat comparable par action a affiché un taux de croissance annuel moyen composé de 8,6 %, pour passer de 1,08 \$ par action en 1999 à 2,09 \$ par action en 2007. Pendant la même période, les fonds provenant de l'exploitation ont progressé à un taux de croissance annuel moyen composé de 12,2 %, soit de 1 milliard de dollars à 2,6 milliards de dollars. Ces résultats financiers éloquentes se sont traduits par un rendement et de la valeur à long terme appréciables pour nos actionnaires. Au cours des huit derniers exercices, nos actionnaires ont bénéficié d'un rendement total annuel moyen composé d'environ 21 %.

Réalisation de projets et d'initiatives d'envergure prometteurs

TransCanada s'est engagée à maximiser et à soutenir la valeur à long terme de ses actifs existants. Ces derniers, qui totalisent 30 milliards de dollars, produisent une croissance supérieure, ce qui permettra à la société d'investir quelque 10 milliards de dollars dans un certain nombre de projets d'infrastructures énergétiques à l'échelle de l'Amérique du Nord. La plupart de ces projets sont en cours et ils seront achevés d'ici trois ans. En ce qui touche notre entreprise de pipelines, nous avons prévu investir environ 5,3 milliards de dollars dans des projets d'immobilisations, notamment dans le prolongement du réseau de l'Alberta dans le corridor du centre-nord et dans le projet d'oléoduc Keystone. Ce dernier est important en ce qu'il permettra aux clients de transporter 590 000 barils par jour de la production sans cesse croissante des sables bitumineux canadiens à destination des marchés américains et de fournir à TransCanada une plate-forme pour tirer parti d'autres occasions dans le secteur des oléoducs. Pour ce qui est de notre entreprise d'énergie, nous continuons à faire progresser divers projets de croissance dans lesquels plus de 4,6 milliards de dollars

seront investis. L'un d'entre eux, actuellement parmi les plus importants projets d'infrastructures à grande échelle en Amérique du Nord, est la remise à neuf et en service de la centrale de Bruce A. Une fois les travaux terminés, Bruce Power aura une capacité de production d'électricité de 6 200 MW. La centrale électrique de Halton Hills, Portlands Energy Centre et Cartier énergie éolienne sont au nombre des autres grands projets. Nous nous réjouissons des occasions intéressantes qui se présenteront à TransCanada dans les années à venir. Notre démarche consistera à choisir uniquement les meilleures occasions et à les concrétiser.

Occasions de croissance axée sur des actifs de premier ordre

C'est la première fois de l'histoire de TransCanada que nos entreprises de pipelines et d'énergie comptent autant de projets et d'occasions d'investissement d'un tel intérêt d'une telle envergure. Nous entendons maintenir un portefeuille d'actifs qui permettra à la société de réinvestir, au fil des ans, d'importants flux de trésorerie discrétionnaires dans des projets de gazoducs et d'oléoducs, d'installations de production d'électricité, d'installations de stockage de gaz naturel et de terminaux méthaniers. Pour l'avenir, TransCanada tirera profit de la demande nord-américaine d'énergie plus propre et efficace. Nous bâtissons et exploitons en effet les infrastructures énergétiques dont le continent a besoin. Le succès de TransCanada est tributaire de ses employés exceptionnels et motivés, qui sont dotés des compétences, de l'expérience, de l'énergie et des connaissances nécessaires. Notre personnel constitue sans contredit notre avantage concurrentiel et l'un des moteurs de nos réalisations futures. Tout en répondant aux besoins énergétiques nord-américains, nous maintiendrons de façon durable le solide rendement financier offert à nos actionnaires. Nous continuerons de maximiser notre capacité financière et notre savoir-faire, afin de pouvoir saisir les occasions d'envergure créatrices de valeur pour nos clients et nos actionnaires, et les mettre parfaitement à exécution. Nous avons produit une valeur actionnariale appréciable en 2007 et nous comptons nous surpasser en 2008 et par la suite. Le président et chef de la direction, **Hal Kvisle** »
(TransCanada, 2008, p. 3)

Lettre de 2008

« TransCanada delivered strong operating and financial results in 2008. Each of our major business units generated strong results, with growing cash flows and excellent progress on major initiatives. Capital projects were executed to a very high standard, setting the stage for continued growth in earnings, cash flow and shareholder value in the years to come. In 2008, TransCanada earned \$1.4 billion or \$2.53 per share, compared to \$1.2 billion or \$2.31 per share in 2007, an increase of 10 per cent on a per share basis. Comparable earnings(1) per share increased approximately eight per cent to \$2.25 per share. Funds generated from operations(1) increased substantially, to a record \$3 billion. That represents a 15 per cent increase over 2007 and is nearly three times as large as our funds generated from operations(1) in 1999. Our long term shareholders will recall that TransCanada established a new strategic direction in 2000, shedding international assets, exiting the volatile midstream business and focusing our efforts on pipeline and power generation opportunities within North America. In 2001 we further reduced our exposure to commodity price volatility by selling our natural gas marketing and trading business. Since 1999 TransCanada has invested approximately \$24 billion in stable, value-creating pipeline and energy growth opportunities. Those investments have transformed TransCanada: today we are the unquestioned leader in North American natural gas transmission; we are building a large and very competitive oil pipeline business; we are one of North America's largest and most profitable natural gas storage operators; and we own the largest and most profitable private-sector power business in Canada. Our investments have been both large and profitable. Since 1999 our comparable earnings(1) per share have grown at a compound average annual rate of nine per cent, from \$1.08 in 1999 to \$2.25 in 2008. Over that same period we generated significant additional earnings and cash proceeds from the sale of non-core assets and certain other items. These transactions funded a significant portion of our capital program over the past nine years. TransCanada's strong financial performance has enabled our Board of Directors to increase our dividend on common shares in each of the past nine years. Most recently, we increased our dividend to \$1.52 per share on an annualized basis, an increase of six percent over 2008. Our Board of Directors also approved an increase in the discount on the issuance of common shares from treasury under our Dividend Reinvestment and Share Purchase Plan from two to three per cent. This provides existing shareholders with an opportunity to participate in the future growth of the company by reinvesting their dividends in additional common shares. Our natural gas pipeline business achieved excellent results in 2008. Each day we deliver approximately 20 per cent of the natural gas consumed in North America, and we continue to build on that industry-leading position. We are currently investing more than \$1.5 billion to expand and extend our Alberta System. We have asked Canada's National Energy Board to assume jurisdiction over the Alberta System, a move that will enable TransCanada to compete for new natural gas supplies in British

Columbia, the Northwest Territories and Alaska. We are excited by the prospects for shale gas development in northeastern British Columbia and we look forward to extending our system to serve producers in the Montney and Horn River shale plays. We continue to build a large scale, profitable natural gas pipeline business in the United States. Our 2007 acquisition of the ANR System has proven to be both profitable and well-timed. Rockies volumes have filled the southwest leg of ANR, and the emerging Haynesville and Fayetteville shale plays are expected to contribute significant volumes to the southeast leg in the years ahead. ANR's large natural gas storage business in Michigan has grown significantly since acquisition, and we see significant capital investment opportunities throughout the ANR System in the years ahead. Notably, we now have a strong commercial and business development team in Houston, Texas, improving our access to natural gas pipeline opportunities in the United States. Our efforts to bring Mackenzie and Alaska gas to market continue to move forward. These large, long term projects will connect more than 4 Bcf/d to our Alberta System, providing shippers with unparalleled access to premium North American markets through our GTN, Northern Border, Great Lakes and Canadian Mainline systems. Five years ago we identified the opportunity to move growing volumes of crude oil from Alberta's oilsands to major United States refining centres in the southern Midwest and Gulf Coast regions. Construction is well underway on our Keystone pipeline from Hardisty, Alberta to Wood River and Patoka, Illinois, with flows commencing in early 2010. We are currently finalizing regulatory applications for the Keystone expansion, which will extend our reach to premium markets in the Gulf Coast region. Both Keystone and the Gulf Coast expansion are underpinned by long-term contracts to move more than 900,000 barrels per day. Our power generation business has grown more than tenfold over the past nine years, and projects currently under construction will deliver significant growth in cash flow and earnings over the next three years. The 550 MW Portlands Energy Centre in Toronto is expected to be in service in first quarter 2009. The 683 MW Halton Hills Generating Station located west of Toronto is expected to be in service in third quarter 2010. The 1,500 MW refurbishment of Bruce A Units 1 and 2 is also expected to come on line in 2010. Other projects now under construction or in development include the Cartier and Kibby Wind projects and the Coolidge Generating Station. These large-scale generating projects are highly efficient, located in premium markets, and underpinned by strong, long-term commercial arrangements. Energy infrastructure is a long-cycle, capital intensive business, and we structure our projects carefully to ensure stable profitability throughout the cycle. With a strong balance sheet and significant liquidity, TransCanada has the ability to endure turbulent economic times, today and in the future. Our strong cash flows from existing assets together with continued access to capital markets means we are well positioned to fund our sizeable capital program and deliver growing cash flow and earnings in the years ahead. TransCanada's enduring success is a reflection of the skills and commitment of our outstanding team of 4,000 employees located in Calgary, Houston and many other regions across North America. Our employees

truly are our competitive advantage. Their operating and commercial expertise, their project development and execution capabilities and their dedication to value creation are unparalleled in the energy infrastructure industry. I am confident that we will continue to deliver significant shareholder value for many years to come. **Hal Kvisle** President and Chief Executive Officer »

(TransCanada, 2009, p. 3)

Lettre de 2009

TransCanada vit la croissance la plus exceptionnelle de son histoire. Et qui dit croissance dit résultat. Au cours des cinq prochaines années, nous prévoyons une hausse de 60 % du bénéfice avant les intérêts, les impôts et l'amortissement. Par ailleurs, nos investisseurs perçoivent un dividende substantiel alors que TransCanada poursuit son objectif : devenir chef de file du secteur des infrastructures énergétiques en Amérique du Nord. Pour atteindre notre but, notre démarche devra être stratégique et judicieuse et notre stratégie devra s'appuyer sur la philosophie axée sur l'innovation à la base de nos réussites antérieures, tandis que nous ne perdons pas de vue les éléments fondamentaux qui nous garantiront un succès durable. *TransCanada a produit de solides résultats financiers en 2009 malgré une conjoncture économique difficile en Amérique du Nord. Nous avons aujourd'hui réalisé à moitié notre programme d'investissement sans précédent de 22 milliards de dollars, et nous poursuivons sa mise en oeuvre comme prévu. Nous avons joué de prudence pour financer le programme d'investissement et, plutôt que de mettre en péril notre excellente situation financière, nous avons eu recours à une combinaison de titres d'emprunt et de titres de participation. Notre travail n'est pas achevé; nous continuons à nous concentrer sur la mise en oeuvre de notre programme d'investissement, tout en étant à l'affût des meilleures occasions à long terme qu'offre le secteur.* En 2009, les résultats d'exploitation et financiers de TransCanada ont encore été excellents. Le bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires s'est chiffré à 1,4 milliard de dollars (2,11 \$ par action). Le résultat comparable a pour sa part été de 1,3 milliard de dollars (2,03 \$ par action). Les fonds provenant de l'exploitation ont atteint un niveau record de 3,1 milliards de dollars, grâce à notre portefeuille diversifié d'actifs énergétiques en Amérique du Nord. Voilà des résultats probants en période de turbulences économiques. Au cours des 10 dernières années, nous avons construit ou acquis des infrastructures pipelinières et énergétiques stables et rentables d'une valeur de quelque 20 milliards de dollars. Ces investissements ont garanti à TransCanada sa position actuelle de chef de file du secteur. Les fonds investis ont été aussi importants que lucratifs. Depuis 1999, le résultat comparable par action a presque doublé, passant de 1,08 \$ en 1999 à 2,03 \$ en 2009. Pendant la même période, les fonds provenant de l'exploitation ont triplé : de 1,0 milliard de dollars en 1999, ils ont atteint 3,1 milliards de dollars en 2009. Nous nous attendons à ce que notre programme d'investissement actuel de 22 milliards de dollars donne lieu à une autre période de croissance soutenue des résultats, des flux de trésorerie et des dividendes, puisqu'un certain nombre d'attrayants projets à faible risque seront mis en service au cours des cinq prochaines années. Le conseil d'administration a ainsi pu majorer le dividende sur les actions ordinaires pour le dixième exercice d'affilée en février 2010. La dernière majoration a porté le dividende à 1,60 \$ par action sur une base annualisée, ce qui correspond à 5 % par rapport à 2009. Les administrateurs ont également approuvé l'émission d'actions ordinaires sur le capital autorisé à un escompte de 3 % à l'intention des participants au régime de réinvestissement des

dividendes de la société, qui permet aux actionnaires de participer à la croissance de la société en réinvestissant leurs dividendes dans des actions ordinaires supplémentaires. Le secteur des infrastructures énergétiques est marqué par un long cycle de vie et un grand besoin en capitaux. Pour réussir, nous devons maintenir notre solidité financière ainsi que des liquidités considérables. C'est de cette façon que nous pourrions résister aux turbulences économiques. Notre accès aux marchés financiers nous a permis de mobiliser environ 6 milliards de dollars en 2009, incluant 1,8 milliard en capitaux propres ordinaires. Ces opérations influenceront non seulement sur le résultat par action déclaré à court terme, mais elles nous fourniront également la souplesse requise pour financer le reste de notre programme d'investissement. En obtenant le capital nécessaire, TransCanada a été en mesure de faire avancer des projets comme celui de Keystone, un oléoduc qui sera au nombre des plus importants d'Amérique du Nord. La société a aussi acquis le reste de la participation de son associée ConocoPhillips dans le projet, et elle en est maintenant seule propriétaire. Nous entreprendrons le transport de pétrole brut aux raffineries de l'Illinois plus tard cette année. Dans le cadre de nos efforts visant à mettre en valeur les ressources gazières du versant Nord de l'Alaska, pour la première fois en 30 ans, un plan a été déposé auprès de la Federal Energy Regulatory Commission (« FERC ») des États-Unis sollicitant l'autorisation de réaliser un appel de soumissions. Ce plan a été présenté conjointement avec ExxonMobil. Le projet de gazoduc de l'Alaska présente les plus grandes possibilités d'acheminer au marché jusqu'à 4,5 milliards de pieds cubes par jour (« Gpi³/j ») de gaz naturel. En décembre 2009, la commission d'examen conjoint publiait son rapport sur le projet de gazoduc de la vallée du Mackenzie. Elle concluait que, dans son ensemble, le projet procurerait d'importants avantages à long terme, et qu'il devait aller de l'avant. Nous continuons de travailler avec le gouvernement du Canada et les autres promoteurs dans l'espoir de faire du gazoduc de la vallée du Mackenzie une réalité. L'expansion du couloir centre-nord se poursuit et sa construction devrait être achevée au deuxième trimestre de 2010. Ce gazoduc, d'une longueur de 300 kilomètres, optimisera l'acheminement de gaz naturel sur le réseau de l'Alberta, et l'on s'attend à ce qu'il permette de réduire la consommation de carburant de moitié, ce qui fera économiser aux expéditeurs de 50 millions de dollars à 75 millions de dollars annuellement. L'annonce selon laquelle le réseau de l'Alberta relève de la compétence fédérale et qu'il sera assujéti à la réglementation de l'Office national de l'énergie (« ONÉ ») nous a ravis. Nous serons ainsi en mesure d'étendre ce réseau au-delà des frontières provinciales et de proposer des solutions de transport plus concurrentielles aux producteurs. Les sources de gaz de schiste ont suscité beaucoup d'intérêt cette dernière année. Notre vaste réseau de pipelines est bien placé pour faire le lien entre ces nouvelles sources d'approvisionnement et les marchés en pleine expansion. L'appel de soumissions pour le projet pipelinier Groundbirch, dans le nord-est de la Colombie-Britannique, a porté ses fruits, et des engagements d'environ 1,1 Gpi³/j billion s'ajoutent à ceux de 503 millions de pieds cubes par jour (« Mpi³/j ») pour le pipeline voisin de Horn River. Aux États-Unis, nous attendons l'approbation de la FERC quant au projet de

pipeline Bison, qui transportera du gaz naturel sur 487 kilomètres. La mise en service du pipeline devrait avoir lieu au dernier trimestre de 2010, et il reliera alors les nouveaux approvisionnements de la région américaine des Rocheuses aux marchés du Midwest américain. Au Mexique, nous avons obtenu un contrat de 25 ans pour aménager un pipeline qui transportera le gaz d'un terminal de GNL en construction à Manzanillo jusqu'à Guadalajara, soit sur une distance de 305 kilomètres. Les premières livraisons sont prévues pour 2011. TransCanada détient, en totalité ou en partie, 20 centrales électriques au Canada et aux États-Unis ayant une capacité de production de 11 700 mégawatts («MW»), soit suffisamment pour alimenter en électricité près de 12 millions de foyers. Au printemps dernier, la centrale Portlands Energy Centre est entrée en exploitation. D'une puissance de 550 MW, l'installation peut répondre à 25 % des besoins en électricité de la ville de Toronto. Elle a été mise en service selon l'échéancier et le budget prévus. TransCanada en est propriétaire à 50 %. Parmi les projets d'envergure ayant aussi commencé leur exploitation en 2009, citons la première étape du projet éolien Kibby, dans l'État du Maine. Vingt-deux des 44 éoliennes fournissent de l'énergie « verte ». L'autre moitié des éoliennes devrait entrer en service plus tard cette année. Une fois achevé, ce projet permettra d'alimenter quelque 50 000 foyers. De ce côté-ci de la frontière, la construction du plus important projet éolien au Canada se poursuit. Le projet de Cartier, dans lequel TransCanada détient une participation de 62 % compte cinq parcs éoliens, dont trois produisent de l'énergie. Les travaux de remise à neuf et en service des réacteurs 1 et 2 de Bruce Power, la plus grosse centrale électrique d'Amérique du Nord, sont toujours en cours et devraient se terminer en 2011. Nous renforcerons notre présence sur le marché de l'Ontario avec la mise en exploitation, en 2010, de la centrale de Halton Hills, en banlieue de Toronto, et la progression des travaux de la centrale d'Oakville, une installation de 900 MW, que TransCanada construit, possède et exploite à contrat. Enfin, nous avons entrepris la construction d'un autre projet à l'été 2009 : la centrale électrique de Coolidge, en Arizona, d'une puissance de 575 MW. TransCanada se concentre sur les occasions de croissance qui lui procurent, pour aujourd'hui ou demain, un avantage concurrentiel considérable. Notre objectif est de mener tous nos projets à terme de façon sécuritaire, dans les délais et selon les budgets. En mettant à profit nos solides compétences pour l'élaboration et l'exécution de projets ainsi que notre savoir-faire sur le plan opérationnel et commercial, nous préparons le terrain pour assurer une croissance et une création de valeur soutenues. Nous devons notre réussite aux 4 000 hommes et femmes qui travaillent pour la société à l'échelle de l'Amérique du Nord. Leur passion donne lieu à nos innovations, leur talent nourrit nos réalisations et leur engagement assure nos résultats. Je les remercie pour tout cela et bien plus. Notre société sait que pour voir à long terme, il faut d'abord vivre au présent : maximiser la performance, progresser et achever nos grands projets en agissant de façon prudente et disciplinée, puis toujours garder l'avenir dans notre mire et, par le fait même, concrétiser notre vision. Le président et chef de la direction,

Hal Kvisle »

(TransCanada, 2010, p. 3)

Lettre de 2010: **Strategies to Ensure Lasting, Long Term Value**

« A company's vision sets its direction for business planning, drives the right strategy and unites employees in achieving a common goal. But to achieve the vision, it must be executed with passion, hard work, discipline and exceptional decision-making at every level of the organization. TransCanada's vision is unchanged over the last decade – our goal is to become North America's leading energy infrastructure company. The company has clear priorities to ensure this goal is met – priorities I have shared with the Board of Directors, the financial community and the many other stakeholders of our company. I would like to share with you the significant progress we made during 2010 and some of the opportunities for the years ahead.

Priority #1: TransCanada will focus on maximizing the value of its existing assets and ensure they continue to operate safely and reliably, delivering solid results.

Our base businesses generate approximately \$4 billion of earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (EBITDA)⁽¹⁾ each year. Our top priority is to protect the long term value of these assets and position them for future growth to ensure they continue to deliver stable and growing cash flow for decades to come. In our pipeline businesses we continue to connect new supply to growing markets across North America. By maximizing the volume of natural gas and oil flowing through our pipelines we lower our unit costs and enhance our competitiveness and profitability. This year we continued to successfully position our U.S. pipeline network to move U.S. shale gas, contracted approximately 200 MMcf/d of Marcellus gas to our Eastern Canada/U.S. delivery system, contracted approximately 2 Bcf/d of Northeast B.C. shale gas to our Alberta System and added significant U.S. crude oil volumes from the Bakken and Cushing areas to our Keystone pipeline. We continue to develop new, cost competitive services to attract additional supply and meet our customers' changing needs. Importantly, today we are working with our customers on toll structure changes which will lower tolls, better reflect system usage and flow patterns and improve the competitiveness of the Canadian Mainline and the Western Canadian Sedimentary Basin. The Mainline is critical to moving North American gas supply to market. In our power business we continue to maximize the long term profitability of our power plants through life extensions, higher plant availability, and increasing the output and the revenue we receive for the electricity we produce. During the year, we were able to implement plans that will significantly extend the operating life of Bruce A Units 3 and 4 and we increased the available capacity of Unit 30 at Ravenswood. While our low-cost, base-load operations in Alberta and the U.S. Northeast have been impacted over the last few years by lower power prices, they remain very profitable and are well positioned to benefit as the economy recovers and commodity prices improve. In addition, the percentage of fixed price power sold under contract will increase over time as new power projects in our portfolio are completed and placed into service. Ensuring we receive the maximum value from our assets over the long

term requires the optimal balance of continuous cost improvement and reinvestment in maintenance capital to ensure the life of our assets is maximized. Properly done, our assets will be able to provide low cost, reliable service for decades to come. In 2010, we invested approximately \$200 million in maintenance capital, at the same time capturing operating cost improvements across our assets from increased automation, improved processes and innovation. I am confident we have the right balance. Doing all of this safely and without injury is an imperative. Our philosophy is every employee and contractor goes home safe – every day. In 2010, our injury frequency rates were among the lowest in our industry. While we are very proud of this accomplishment, we believe a zero injury rate is possible and we will continue to strive to achieve that objective.

Priority #2: Complete the company's \$20 billion capital program on time and on budget and ensure the cash flow associated with these assets comes on stream.

TransCanada is in the midst of an unprecedented \$20 billion capital program that will see a number of attractive, low-risk pipeline and power projects placed into service over the next three years. Today we are about halfway through this program, with approximately \$10 billion of assets having recently started or about to commence commercial operations. Our company's largest and most ambitious project – the Keystone pipeline – took a major step forward as it began flowing oil for the first time to refineries in Illinois in the summer of 2010. Keystone marked a further milestone in February 2011 as the Cushing extension began transporting oil to market. At the same time Keystone's nominal capacity expanded to 591,000 Bbl/d. The next step for the US\$13 billion project is the U.S. Gulf Coast Expansion or Keystone XL. This portion of the pipeline system is expected to be operational in 2013. When completed, Keystone's overall commercial capacity will rise to 1.1 million Bbl/d – with close to 1.0 million Bbl/d of that capacity contracted for an average term of 17 years. As volumes of Canadian and U.S. supplies grow, Keystone can very economically expand by another 400,000 Bbl/d, resulting in a total capacity of 1.5 million Bbl/d. This enormous project has significant energy security, employment and economic benefits to Canada and the United States and I remain confident we will obtain all major approvals this year. Early in 2011, the US\$630 million Bison pipeline began shipping natural gas from the U.S. Rockies to market. Just a few weeks prior to this, the \$155 million Groundbirch pipeline went into service, delivering natural gas from Northeast B.C. through the Alberta System and on to North American markets. And in the spring of 2010, the \$800 million North Central Corridor natural gas pipeline was finished on time and under budget. In the fall of 2010, two major Energy projects were completed – the second phase of the US\$350 million Kibby Wind project in Maine and the \$700 million Halton Hills Generating Station in Ontario. Other major projects that are expected to become operational in 2011 include the US\$360 million Guadalajara pipeline in Mexico and Arizona's US\$500 million Coolidge Generating Station. Both are expected to begin operating in the second quarter. Construction of the remaining stages of the Cartier Wind Energy project in Québec is progressing and they are expected to be operational

in late 2011 and 2012. The Bruce Power refurbishment involving Units 2 and 1 is scheduled to be complete in the first and third quarters of 2012 respectively. While it has taken significantly longer and cost more to complete the re-start than originally anticipated, we are confident in our current estimates and schedule. In recent months, significant progress has been made and we are now in the home stretch of completing the project. Despite the challenges, once Units 1 and 2 are returned to service they will generate 1,500 MW of much needed, emissions free power for the residents of Ontario and deliver attractive, long-term returns for our shareholders.

Priority #3: Maintain our financial strength and flexibility to ensure we can continue to fund the existing capital program and invest in our growth prospects as we move forward.

In 2010, TransCanada continued to deliver strong financial and operating results. Comparable earnings⁽¹⁾ were \$1.4 billion or \$1.97 per share. Net income applicable to common shares totalled \$1.2 billion or \$1.78 per share. Funds generated from operations⁽¹⁾ increased to a record \$3.3 billion on the strength of our diverse portfolio of North American energy infrastructure assets. For the eleventh consecutive year, in February 2011 TransCanada's Board of Directors increased the dividend on common shares. The new quarterly dividend of \$0.42 per common share equates to \$1.68 per share on an annualized basis – an increase of five per cent over 2010. Over the past decade, we have continuously strengthened our balance sheet to ensure we have the capacity to fund our capital program and on-going growth in all economic environments. This strategy served the company well during the turbulence of the economic downturn experienced over the past few years and allowed us to maintain 'A' grade credit ratings. Since the onset of the financial crisis in the second half of 2008, TransCanada has raised approximately \$11.5 billion in the capital markets, including \$3 billion of common equity, to fund our \$20 billion capital program. Our success in issuing US\$2.25 billion of long-term debt and \$700 million of preferred shares in 2010 at very attractive rates is a testament to the company's continued financial strength. While we recognize issuing both debt and equity to fund a long cycle capital program has had an impact on our reported earnings per share over the last two years, these investments will deliver long term growth in cash flow, earnings and dividends. As we complete our current capital program between now and 2013, we expect to generate an additional \$2 billion of EBITDA⁽¹⁾ annually, bringing our forecast total to approximately \$6 billion per year. This, in turn, is expected to lead to a robust increase in discretionary cash flow. By 2013 we expect to generate approximately \$4 billion of funds from operations⁽¹⁾ per year. This will provide us with significant financial capacity to invest in our core businesses; continue to increase dividends to shareholders; and to further enhance our financial strength and flexibility. Our decisions will be guided by our desire to maximize long-term shareholder value while 'living within our means'.

Priority #4: Reinvest TransCanada's growing cash flow in high quality, low risk projects.

Going forward, TransCanada has three large platforms for growth – Natural Gas Pipelines, Oil Pipelines and Energy. All three have strong long-term fundamentals. Over the next decade, the demand for natural gas in North America is expected to grow by approximately 10 Bcf/d, powered by the expected growth in demand for electricity. Today, our pipeline network taps into virtually every major North American natural gas supply basin on the continent and provides our customers with unparalleled access to premium markets. Looking forward, we are very well positioned to connect shale gas, conventional gas, LNG in Mexico and, in the longer term, northern gas to growing markets. We have captured the pre-eminent position to move growing supplies of crude oil from Western Canada and the Williston Basin in the United States to the largest refining centres in North America. Western Canadian crude oil supply is expected to grow by approximately 1.1 million Bbl/d over the next decade. At the same time, industry experts project that production from the Williston Basin could grow by as much as 200,000 Bbl/d between now and 2015. TransCanada is well positioned to move growing oil production from both these areas to large refining centres in the U.S. Midwest and Gulf Coast regions through the Keystone Oil Pipeline and our related Bakken and Cushing Marketlink projects. In Energy, power demand is expected to grow at an average annual rate of approximately one per cent over the next ten years. While coal, nuclear and hydro will remain key components of the supply mix, it is likely that gas-fired generation, renewables and nuclear refurbishments will play a major role in meeting future demand as the North American market transitions to a less carbon intensive mix. Our proven track record in the development of natural gas, hydro, wind and nuclear will allow us to continue to capture high quality long term opportunities in our core markets. We have enjoyed tremendous success over the past decade under the leadership of Hal Kvisle. We have focused on businesses in which we have considerable expertise and in geographies where we have distinct competitive advantage. The 4,200 employees of this company are the best in their fields and they deliver superior results – every day. Together, they accomplish big things and they do it safely and with great care. I thank them all for their accomplishments. I am very proud and honoured to have the opportunity to work with them. Going forward, I believe we have the right people, the right skills, the right assets, the right strategy and the financial capacity to compete and win a significant share of the quality opportunities available in our core markets and ultimately realize our vision to be North America's leading energy infrastructure company. I am very excited about our future. As the TransCanada leadership team, along with its 4,200 employees, moves these priorities forward, we will increase cash flow, increase earnings and grow our dividend – resulting in continued long term, sustainable growth for our shareholders. **Russell K. Girling** President and Chief Executive Officer »

(TransCanada, 2011, p. 3)

Lettre de 2011

« Building and operating safe and reliable energy infrastructure – it is what we do and we do it well. Millions of people across North America rely on the energy we deliver every day, to heat their homes, cook their food and fuel their vehicles. We have done this successfully and responsibly for six decades. Our \$49 billion of blue chip assets are essential to North Americans and we are well positioned to continue to meet the continent’s growing energy needs for decades to come. In 2011, TransCanada continued to successfully advance many of its strategic initiatives. While we experienced some disappointments, it is clear our strategy is working and we are seeing very tangible results of our discipline and focus. Our Company delivered a record \$4.8 billion of EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) in 2011 versus \$3.9 billion in 2010. This represents a year-over-year increase of \$865 million. This growth in EBITDA translated into comparable net income of \$1.6 billion or \$2.23 per share, a 13 per cent increase over 2010 earnings of \$1.97 per share. As a result of visible growth in cash flow and earnings, our Board of Directors again increased our annual dividend on our common shares in February 2012 by eight cents, an increase of five per cent. Since 2000, our dividend has risen steadily from 80 cents per share to \$1.76 per share today, an average annual increase of seven per cent. We understand the value our shareholders place on a strong and growing dividend. Going forward, our goal is to continue to increase dividends in conjunction with sustainable growth in cash flow and earnings. I would like to share with you some of the highlights of 2011, some of our challenges and the bright future we are building for your company. Our base businesses all continued to perform well in 2011 delivering predictable and steady contributions. We captured significant new shale gas supply in Western Canada, Marcellus in the eastern United States (U.S.) and gas from south central U.S. Our power business performed exceptionally well, primarily in the West, where we were well positioned to take advantage of tightening reserve margins and rising prices against a backdrop of robust growth in demand. In February 2011, our Keystone pipeline system began oil deliveries to Cushing, Oklahoma. Since the start-up of first deliveries to Patoka and Wood River, Illinois in July 2010, Keystone has safely transported over 170 million barrels of Canadian oil to U.S. markets. TransCanada began recording EBITDA from Keystone in February 2011 and over the 11-month period it contributed nearly \$600 million. We continued to successfully advance our large capital program in 2011. Over the past 18 months, we have brought into operation \$10 billion of new projects. These were largely completed on time, within budget and with minimal work-related injury. The projects include the first two phases of Keystone, North Central Corridor, Groundbirch, Halton Hills, Coolidge, Kibby, additional phases of Cartier, Bison and Guadalajara. Doing all of this safely and without injury is an imperative. The safety of our employees, contractors and the public is our first priority. In this same time period, our employees and contractors worked 25 million hours and we experienced a 20 per

cent decline in our injury frequency rates, which continue to be among the lowest in our industry. While we are proud of this accomplishment, we know that we must continually improve our processes and procedures to ensure every employee and contractor goes home safe – every day – period. We experienced some start-up issues on both the Keystone and Bison pipelines in 2011. Our teams responded well, confirming the effectiveness of our emergency response capabilities, which worked as planned, and the capacity of the company to ensure public safety, protect the environment, repair facilities and return to service safely – delivering the energy people need. This proven capability is truly a competitive advantage in a business that is increasingly in the public eye with ever rising standards of conduct. We embrace the challenge of continually improving our performance. The Canadian Mainline remains a critical component of the North American natural gas pipeline network. That being said, the Mainline is being used differently as a result of the significant changes that have occurred in natural gas supply, demand and transportation in North America. In order to address those changes, we filed a comprehensive proposal with our regulator in 2011 to significantly reduce tolls and restructure services in a way that will enhance the competitiveness of the Mainline and the Western Canada Sedimentary Basin. On Keystone XL, we remain focused on gaining approval for the US\$7 billion project and proceeding with construction. A Final Environmental Impact Statement (FEIS) was issued in August 2011 that concluded the pipeline would have minimal impact on the environment. On January 18, 2012, the State Department denied a Presidential Permit for Keystone XL. The decision was not based on the merits of the pipeline but rather that legislation introduced by Congress in December 2011, effectively to accelerate approval, did not allow for sufficient time to complete the required review. The State Department indicated that TransCanada can re-apply for a permit. We are obviously very disappointed with the decision; however, TransCanada remains fully committed to the construction of Keystone XL. Plans are underway on a number of fronts to largely maintain the construction schedule. We will re-apply for a Presidential Permit and expect, given the already completed environmental work and supportive FEIS, a new application would be processed in an expedited manner to allow for an in-service date of late 2014/early 2015. Shipper support for the project remains strong. In 2011, we signed long-term shipping contracts on Keystone XL to transport U.S.-produced oil to market from the Bakken formation in Montana and North Dakota and from Cushing, Oklahoma. In addition, we signed sufficient long-term contracts to support a new lateral pipeline to the large refining hub in Houston, Texas. These projects amount to a US\$800 million incremental investment and increase the capacity of Keystone XL to 830,000 barrels per day. Today, the vast majority of Keystone's overall capacity is reserved with long-term, firm contracts – clear evidence of the market need for the pipeline. In 2011, we made great progress on the Bruce Power refurbishment project with refuelling of both units and beginning the commissioning phase. Our current forecast is for Unit 2 to be fully operational in first quarter 2012 and Unit 1 fully operational in third quarter 2012. When back in service, these two units will deliver 1,500 MW of

emissionless energy for the residents of Ontario for decades to come and produce very attractive and stable returns for our shareholders. We took our first step into solar generation in 2011, with the \$470 million acquisition of nine projects. This is a fast growing segment of the power market and I would expect several new opportunities to present themselves in the coming years. As we bring an additional \$12 billion of contracted assets into service over the next three years, we are positioned to deliver substantial growth in cash flow, earnings and dividends through 2015. Over the longer term, there will be significant opportunities to reinvest in our core businesses of natural gas pipelines and storage, oil pipelines and power infrastructure. The International Energy Agency predicts investment in energy infrastructure of over \$6 trillion will be needed in North America between 2010 and 2035. More specifically, an investment of about \$3 trillion in power, \$2 trillion in natural gas and \$1.5 trillion in oil is required. That infrastructure is needed to fuel a growing economy and to replace aging assets with new and safe oil and gas pipelines and cleaner, more efficient power plants. Today, we have a \$50 billion portfolio of energy infrastructure projects being evaluated by a very capable business development team. They are focused on meeting the need to move shale and conventional gas within the continent and from frontier regions; attach growing crude oil production to key refining centres; and develop new power generation as the North American market revitalizes its aging infrastructure and evolves to a less carbon-intensive mix. These opportunities mesh extremely well with TransCanada's strategy, growth aspirations, existing presence and deep organizational capabilities. While we don't expect to capture all of these opportunities, I am confident that these projects, combined with appropriate acquisitions, will provide us with the opportunity to continue to reinvest our substantial discretionary cash flow and grow the company for decades to come. We will continue to face challenges – that is nothing new. Our 4,400 very highly skilled employees are experts in turning challenge into opportunity. I am extremely proud of their achievements in 2011 and the pride and care they take in operating this company – they are the reason for our success. I recognize that being in the media spotlight placed an additional burden on all of our employees this year and again I am proud of their value-driven, professional management of all issues that came their way. I thank them for their efforts this year and congratulate them on an outstanding job. Going forward, I am confident in our strategy, our people and our assets. We will realize our vision of being the leading North American energy infrastructure company. In the process, we will continue to grow cash flow, earnings and dividends and build long-term sustainable value for our shareholders. I thank you for your continued support. **Russell K. Girling** President and Chief Executive Officer »

(TransCanada, 2012, p. 3)

Lettre de 2012

2012 was a year marked by very public challenges for TransCanada but also remarkable accomplishments for our company as we progress towards our vision of being North America's leading energy infrastructure company.

TransCanada has become a household name across Canada and the United States, placing our activities under an unprecedented level of public scrutiny. Despite this added pressure, our talented staff and contractors continued to do what our customers and shareholders expect – build and operate safe and reliable facilities to deliver the natural gas, electricity and oil that millions of people count on every day to go about their daily lives. Having energy to keep lights on, buildings warm and vehicles fuelled is something many people take for granted, but it's something we have been committed to doing responsibly every day for more than six decades and we are constantly finding new ways to do it in a safer and more efficient manner. In 2012, our core assets continued to perform safely and produce strong, secure returns. We met or exceeded all of our safety objectives, with operational performance in the top decile of our industry. The \$1.89 per share we earned in 2012 was impacted by cyclically low gas and power prices, delays in the restart of Bruce Units 1 and 2, the life extension of Units 3 and 4, the Sundance A outage and lower contributions from certain natural gas pipelines including the Canadian Mainline, ANR and Great Lakes. We look forward to all eight reactors at Bruce Power being on-line, the return to service of Sundance A later in the year, and in the longer term, a recovery of gas and power prices. We remain focused on disciplined growth and operational excellence in all that we do. Since 1999 we've invested approximately \$38 billion in long-life assets, which has led to significant growth in earnings, cash flow and dividends. Over that period, average annual total shareholder return was 13.3 per cent with dividends growing from \$0.80 to \$1.76 per share, a compound annual growth rate of seven per cent. Looking forward, our goal is to continue to grow our dividend in lock step with sustainable increases in cash flow and earnings. For 12 consecutive years TransCanada's Board has raised the dividend. Today, TransCanada has an enterprise value of \$56 billion, with blue chip energy infrastructure assets across seven Canadian provinces, 31 U.S. and five Mexican states. This very enviable footprint, that touches growing resource basins and taps into premium markets, positions us well for continued growth. During 2012, significant progress was made to secure and advance projects that provide a strong foundation for future growth and long-term value for TransCanada shareholders for decades to come. Despite the disappointment of being denied a Presidential Permit for Keystone XL on January 18, 2012, we were successful in moving forward with the southern portion of the pipeline as an independent initiative referred to as the Gulf Coast Project. Construction commenced on this 780-km (485-mile) project in August 2012, employing over 4,000 American workers. We remain on schedule to have this US\$2.3 billion pipeline begin transporting crude oil from Cushing, Oklahoma to refineries on the Texas Gulf Coast by the end of 2013. In May 2012 we re-applied for a Presidential Permit for the

northern portion of Keystone XL as a 1,897-km (1,179-mile) pipeline from Hardisty, Alberta to Steele City, Nebraska. We spent much of 2012 working through a review process led by the Nebraska Department of Environmental Quality (NDEQ) to define a revised route through that state that avoids the environmentally sensitive Sandhills region and further reduces the potential for negative impacts on other important ecological features. The revised route in Nebraska took into account the input of hundreds of Nebraskans gathered over a seven month period. I am pleased to report that the NDEQ's final evaluation of our preferred re-route confirmed that Keystone XL can be built and operated with minimal environmental impact in Nebraska and the route has been approved by the Governor. We look forward to moving ahead with this critical piece of North American energy infrastructure pending issuance of a Presidential Permit by the U.S. Department of State in the first half of 2013. Our oil pipeline division also made impressive inroads in the Alberta marketplace, securing \$2.5 billion in new contracted projects to meet the growing demand for take-away capacity from the Athabasca oil sands. This includes our 50 per cent stake in the \$3 billion Grand Rapids Pipeline project that will see TransCanada build, own and operate the first major pipeline to serve producers in the West Athabasca region. This success moves us one step closer to our long-term goal of developing integrated oil pipeline and terminalling service from the point of production to North America's downstream refinery markets. TransCanada's focus on safety and ability to navigate the increasingly difficult socio-political terrain of pipeline development were key factors in our being chosen to develop \$9 billion in new natural gas pipelines across northern British Columbia to serve the emerging liquefied natural gas export market. In addition, we will be spending \$2-3 billion to enhance and extend the Alberta System to connect these new export markets to the Alberta hub and we successfully capitalized on Mexico's need for expanded gas infrastructure by being awarded the opportunity to build and operate three new pipelines worth US\$1.9 billion. In addition, in 2011, our natural gas pipeline team developed a comprehensive restructuring proposal for services and tolls on the Canadian Mainline that more accurately reflects current usage of this important gas transmission infrastructure. This proposal was the subject of a lengthy hearing before the National Energy Board in 2012, in which TransCanada outlined how the plan balances the needs of all stakeholders and enhances the competitiveness of the Western Canada Sedimentary Basin. Longer term, we are very optimistic there will be an opportunity to repurpose a portion of the Mainline to move growing oil production in western Canada to refineries in eastern Canada that today import their feed stock from foreign suppliers. Our energy business continued its steady growth in 2012, with the completion of the Bruce Power A Units 1 and 2 refurbishment, the final phase of Canada's largest wind farm, Cartier Wind, entering service and the commencement of construction of the first eight of our nine solar projects in Ontario. In addition, we were able to reach an agreement with the Ontario Power Authority to build a \$1 billion, 900-MW natural gas-fired power plant in Greater Napanee. This project replaces the facility planned for Oakville that was cancelled by the Government of Ontario and resolved the

outstanding contract issues related to the cancellation. As Canada's largest private-sector power generator, we now control 11,800 MWs of electricity, one-third of which comes from alternative and renewable sources. The fundamental long-term growth outlook for natural gas, crude oil production and power presents significant opportunities for TransCanada to continue reinvesting our strong and growing cash flow in all three of our core businesses. The environment will be increasingly complex and challenging, but we are prepared to meet these challenges with more than 60 years of experience, an industry-leading safety record, access to the latest technology, and the skill and dedication of our 4,900 employees who take pride in their work and the communities in which they live. Thank you for your support as we continue to build upon our success in the year ahead. **Russell K. Girling** *President and Chief Executive Officer* »

(TransCanada, 2013, p. 3)

Letter de 2013

« Nos actifs ont affiché un rendement soutenu, plusieurs enjeux limitant notre performance ont été réglés, et nous nous penchons maintenant sur divers projets de haute qualité, garantis sur le plan commercial, répartis de l'Alaska au Mexique et de la côte du Pacifique à l'extrémité est du Nouveau-Brunswick. Nous bâtissons l'avenir énergétique de l'Amérique du Nord, et nos réalisations de 2013 nous procurent une grande fierté. Deux mille treize peut à juste titre être décrite comme une année d'occasions sans précédent pour TransCanada, qui a annoncé pour 19 milliards de dollars de nouveaux projets. Parmi eux, le chantier le plus vaste jamais entrepris par la société : le projet d'oléoduc Énergie Est de 12 milliards de dollars. Au programme, la conversion de 3 000 kilomètres (« km ») de conduites de transport de gaz naturel du réseau principal au Canada en conduites de pétrole brut et la construction de 1 500 km de nouveaux pipelines. L'oléoduc Énergie Est livrera 1,1 million de barils de pétrole brut par jour aux raffineries de l'Est canadien et aux marchés d'exportation à compter de 2018. Parmi les autres initiatives importantes annoncées en 2013, citons le projet de transport de gaz de Prince Rupert (« PTPR ») de 5 milliards de dollars, qui acheminera du gaz naturel aux fins d'exportation à partir de la côte de la Colombie-Britannique; le projet de North Montney de 1,7 milliard de dollars qui prolongera le réseau de NGTL et se connectera au PTPR; et les projets du pipeline Heartland et des terminaux TC de 900 millions de dollars qui auront respectivement une capacité de transport maximale de 900 000 barils par jour et une capacité de stockage de 1,9 million de barils de pétrole en Alberta. TransCanada, après avoir saisi ces occasions, a élargi son portefeuille de projets garantis sur le plan commercial, qui a atteint 38 milliards de dollars. Tous ces projets reposent sur de solides données fondamentales du marché et des contrats à long terme ou sur la stabilité de revenus assurés par la réglementation axée sur le coût du service. L'achèvement de ces projets transformera notre entreprise. Notre empreinte, notre diversité et nos produits d'exploitation s'en trouveront améliorés. Nous prévoyons que le BAIIA le bénéfice avant les intérêts, les impôts et l'amortissement doublera d'ici à la fin de la décennie, permettant ainsi d'accroître le bénéfice, le dividende ainsi que la valeur actionnariale jusqu'en 2020 et même au-delà. Nous avons certes saisi les occasions qui s'offraient à nous; mais encore faut-il que les projets proposés deviennent opérationnels. Depuis 60 ans, TransCanada met de nouvelles installations en service de façon sécuritaire et efficace. Nos équipes de construction en ont de nouveau fait la preuve, en 2013, lors de l'inauguration d'actifs d'une valeur de 3,5 milliards de dollars. La reprise des huit réacteurs de Bruce Power était une grande première depuis des décennies. En outre, nous avons mis en service quatre de nos neuf projets d'énergie solaire en Ontario et avons réalisé plusieurs prolongements du réseau de NGTL tandis que nous continuons de recueillir la majeure partie de la nouvelle production de gaz naturel dans le Nord-Est de la Colombie-Britannique et le Nord-Ouest de l'Alberta.

En 2013, nous avons fait un autre pas important vers la concrétisation de notre vision : être le chef de file du secteur des infrastructures énergétiques en Amérique du Nord. TransCanada.

Notre priorité absolue est la sécurité de nos employés, de nos entrepreneurs et des collectivités où nous exerçons nos activités. Notre fiche de sécurité s'est maintenue dans le décile supérieur de notre secteur d'activité.

Vers la fin de janvier 2014, notre personnel a achevé la construction du projet de la côte du golfe de 2,6 milliards de dollars US, soit l'expansion du tronçon sud de Keystone destiné à transporter jusqu'à 700 000 barils par jour de pétrole brut vers les raffineries du Texas. C'est un fait marquant pour notre secteur émergent de transport de pétrole. À la fin de janvier également, le Département d'État des États-Unis nous a transmis son énoncé supplémentaire définitif d'impact environnemental, qui s'avérait positif. Malgré les délais beaucoup plus longs qu'escompté, j'ai toujours bon espoir que le processus mènera à l'approbation de Keystone XL en 2014. Dans le cadre de la construction et de l'exploitation de nos actifs, notre priorité absolue est la sécurité de nos employés, de nos entrepreneurs et des collectivités où nous exerçons nos activités. Bien que nous ayons enregistré une augmentation sans précédent du nombre d'heures travaillées et de kilomètres parcourus en 2013, notre fiche de sécurité s'est maintenue dans le décile supérieur de notre secteur d'activité. Je suis fier de cette performance, mais je crois que nous pouvons faire mieux. Notre objectif est un milieu de travail exempt d'incidents, et nous oeuvrons en ce sens sans relâche. Le chemin menant à une meilleure performance s'inscrit dans la solide culture de sécurité présente à l'échelle de TransCanada. Une culture de sécurité bien rodée constitue en effet le seul moyen de veiller à ce que tous nos employés prennent des décisions fondées sur les mêmes valeurs et convictions fondamentales. Nous encourageons tout un chacun à faire preuve de la plus grande prudence, et nous récompensons cette attitude chez nos employés et entrepreneurs. Il nous est possible de récupérer l'argent perdu, mais non de réparer les préjudices et les séquelles d'une catastrophe ni le traumatisme qu'elle fait subir aux familles. Je suis persuadé que TransCanada est sur la voie d'une meilleure performance en matière de sécurité. De nouveaux projets, un meilleur rendement des actifs existants et la remontée du prix des produits de base ont tous contribué à une solide performance financière en 2013. Le résultat comparable de l'exercice s'est établi à 2,24 \$ par action, soit une augmentation de 19 % par rapport à l'exercice précédent. Les fonds provenant de l'exploitation ont totalisé 4 milliards de dollars, en hausse de 22 % par rapport à 2012. Comme nous le disons depuis toujours, une croissance soutenue et concrète des flux de trésorerie et du bénéfice mènera à une croissance stable des dividendes. Pour la

14e année d'affilée, le conseil d'administration de TransCanada a majoré le dividende de l'action ordinaire, qui s'est apprécié au taux annuel composé de 7 % pendant cette période. Pour l'avenir, nous restons attachés à quatre priorités simples. Premièrement, maximiser la valeur de notre portefeuille d'actifs de premier ordre de 54 milliards de dollars et en poursuivre l'exploitation sécuritaire et fiable, ce qu'attendent nos clients. Deuxièmement, faire progresser notre portefeuille de nouveaux projets de 38

milliards de dollars au titre des processus d'obtention de permis, de construction, puis d'exploitation. Troisièmement, maintenir notre solidité, notre discipline et notre souplesse financières pour favoriser notre croissance. Et enfin, continuer à rechercher des projets de croissance à faible risque, tant par le truchement d'acquisitions que par l'expansion de nos trois secteurs essentiels, dans des régions où nous bénéficions déjà d'un net avantage concurrentiel ou pourrions l'acquérir. Notre capacité de gérer des enjeux complexes relativement aux parties prenantes a toujours été l'une de nos forces, ancrée dans nos valeurs fondamentales de respect et d'intégrité. Dans un monde où les activistes tentent, sans discernement, de prévenir la construction d'infrastructures énergétiques essentielles et où les attentes des parties prenantes ne cessent de croître, notre compétence en gestion des enjeux est devenue notre avantage concurrentiel. Les clients nous disent ne pas pouvoir se permettre de risquer leur image de marque en s'associant avec des exploitants d'infrastructures qui n'ont pas la capacité de surmonter ces difficultés. TransCanada a depuis 60 ans la réputation de traiter avec équité ses parties prenantes, d'agir en toute honnêteté et transparence, et de régler les problèmes qui se posent. Cela ne changera pas. Depuis 2000, nous avons investi près de 40 milliards de dollars dans des actifs énergétiques de longue durée de vie au sein de nos trois secteurs essentiels, et nous sommes bien placés pour maintenir cet engagement avec assurance et prudence d'ici à la fin de la décennie. Je fais pleinement confiance aux dirigeants de notre société ainsi qu'à nos 5 500 employés. Leurs compétences n'ont d'égal que leur volonté de réussir, et leurs nombreuses réalisations me font honneur. Nous prévoyons continuer d'acheminer l'énergie de façon sécuritaire et fiable à des millions de gens et d'assurer à nos actionnaires, pour les décennies à venir, un rendement supérieur ajusté en fonction du risque. RUSSELL K. GIRLING, Président et chef de la direction »
(TransCanada, 2014, p. 14)

Lettre de 2014

« Energy – it is essential to our modern way of life. Whether it's the refined oil used to move our vehicles and make the endless consumer products we use every day, the natural gas that heats our homes and fuels our industry, or the electricity that lights our cities and powers our telecommunications, the world's appetite for affordable energy supplies continues to grow. At the same time, efforts to improve energy efficiency and reduce environmental impacts are presenting new opportunities and challenges for companies like TransCanada that are dedicated to delivering the energy the world needs, safely and reliably.

A Solid Foundation

Building on more than 60 years of experience, TransCanada is playing a central role in developing North America's energy future, as new technology has unlocked oil and gas supplies that are paving the way toward energy self-sufficiency and the ability to export our energy products to meet the needs of overseas markets. Our diverse asset base of natural gas and liquids pipelines, gas storage and power generation facilities provides a solid foundation to realize our vision of becoming North America's leading energy infrastructure company. 2014 was a year of many accomplishments for TransCanada, as we resolved a number of outstanding issues facing our existing business over the last few years, successfully advanced several of our new pipeline and power generation projects and captured more high-quality growth opportunities across the continent. We have created a platform that is expected to transform our company by the end of this decade and drive significant value for shareholders.

Positioned for Growth

While 2015 may be challenging for North America's energy industry as enterprises throughout the value chain adjust to lower oil and gas prices, TransCanada is well positioned for this environment thanks to our prudent approach and long-term perspective. This includes ensuring all our assets meet fundamental energy needs that transcend short-term price volatility, along with the additional stability of securing the majority of our existing assets and growth projects under long-term contracts with strong investment-grade counterparties or regulated business models. Our \$46-billion capital program is largely comprised of a diversified mix of natural gas and liquids pipeline projects across Canada, the United States and Mexico backed by either long-term, take-or-pay contracts that average 20 years or more, or a traditional cost-of-service model. This stability buffers an energy infrastructure company like TransCanada from the current volatility of world oil prices, providing predictability and stability for our investors, customers and shareholders. Even more important is ensuring our existing \$59-billion asset base operates safely and reliably, allowing it to deliver the energy people need and value for our shareholders for decades. Layer in a focus of continuing to capture future growth opportunities while maintaining the company's financial strength and flexibility, and you have a strong sense of our overall plan.

Delivering Results

The Board of Directors and TransCanada's executive leadership team firmly believe that our strategy is working and it best positions the company to deliver long-term value to investors by generating significant, sustainable growth in earnings, cash flow and dividends. The results bear that out: Since 2000, our shareholders have realized an average annual total return of 15 per cent including an annual dividend that has increased every year, from \$0.80 to \$1.92 in 2014. Over the last 15 years, we have grown our asset base from \$26 billion to \$59 billion and have developed an enviable footprint in Canada, the United States and Mexico. At the same time, we have maintained or improved our top-quartile standings when it comes to the safety and reliability of our assets. Our base business performed well in 2014 supplemented by new assets that came online and began contributing increased earnings and cash flow. Comparable earnings were \$2.42 per share, an eight per cent increase over last year. Funds generated from operations were \$4.3 billion, a seven per cent increase from 2013. Earnings and cash flow from our existing asset base, coupled with the \$12 billion in short to medium-term growth projects we have underway, provide the confidence in predictable earnings and cash flow growth that supported the board's decision to increase the quarterly dividend by eight per cent for the first quarter of 2015 to \$0.52, which is equivalent to \$2.08 on an annual basis.

Maximizing Our Assets

Our top priority continues to be an unwavering focus on maximizing the value of our \$59 billion in assets, ensuring they operate safely, efficiently and are being used to their full potential. We moved forward by successfully repositioning some of our key long-haul natural gas pipeline systems that have been under pressure from changing market dynamics in recent years. The longevity of the ANR Pipeline in the United States was secured through long-term commitments that fully contract its Southeast Main Line to move natural gas from the Marcellus and Utica regions to key market destinations for an average term of 23 years. The restructuring of the Canadian Mainline's tolling and service model has resulted in a significant increase in long-term contracts on the system and allowed us to collect our revenue requirement and incentive earnings for the system over the past two years. In November, the National Energy Board (NEB) approved the settlement reached with our largest Mainline shippers – local natural gas distribution companies in Ontario and Québec – that sets the stage for long-term stability and new expansions on the eastern end of the system. Over the course of the year, we placed \$3.8 billion of new assets into service. In January, the Gulf Coast extension of the Keystone Pipeline System began commercial service, delivering crude oil from the market hub at Cushing, Oklahoma to refineries in Port Arthur, Texas. That was followed by \$300 million of expansions on our NGTL System beginning operation and the completion of the US\$600-million Tamazunchale Extension project in Mexico. We also took possession of another four solar generation facilities in Ontario as they began producing emission-free electricity under 20-year contracts with the Independent Electricity System Operator (IESO), bringing our total solar capacity to 76 MW, enough to power more than 12,000

homes. To support the funding of our capital program, we progressed our plans to sell our remaining U.S. natural gas pipelines to our master limited partnership, TC PipeLines, LP. In October, we sold our remaining 30 per cent interest in the Bison Pipeline and in November announced our intention to drop down our remaining 30 per cent interest in the GTN Pipeline. We believe our master limited partnership has the capacity to complete more than US\$1 billion per year in asset purchases, and we are committed to vending in our remaining U.S. natural gas pipeline assets over the next several years in order to help fund our ambitious capital growth plan.

Advancing New Projects

Notable progress was made in 2014 on our portfolio of commercially secured growth projects, which now totals \$46 billion including \$12 billion in small to medium-sized projects that are expected to drive earnings and cash flow growth as they come on stream through 2017. Our business development teams captured approximately \$7 billion in new pipeline opportunities throughout the year, while our project management groups advanced several key projects through the permitting phases and into construction. Our \$34-billion portfolio of large-scale projects moved forward with important stakeholder engagement work and advancements in their respective regulatory processes. More than 18 months of field work and discussion with Aboriginal groups, landowners, communities and governments culminated in filing the application for the \$12-billion Energy East Pipeline project with the NEB in October. In British Columbia, extensive environmental assessment and public consultation work resulted in both the Coastal GasLink and Prince Rupert Gas Transmission projects receiving environmental certifications. Despite our best efforts to obtain a Presidential Permit, the Keystone XL Pipeline project moved into its seventh year of regulatory review in 2014. This delay has increased the cost of the project to approximately US\$8 billion but TransCanada and our shippers remain firmly committed to building the pipeline and appreciate the support of the majority of Americans who also believe it is in the nation's best interest.

The Right People

Renewal and development of our people is critical to achieving our goals and is a continuing process. At the heart of TransCanada's competitive advantage are our 6,000 employees and we owe our success to the fact that we have a highly talented and diverse workforce. The board and senior management are confident in our employees' experience and expertise to deliver on our growth plans and commitment to being operationally excellent in everything they do. Our goal is to maintain the high quality of our work by instilling decades of valuable knowledge in our younger leaders and embedding our foundational values of Integrity, Responsibility, Collaboration and Innovation in all of our employees. Change is also underway on our Board of Directors, where we have had six retirements since early 2012. Most recently, Thomas Stephens retired in the spring of 2014 after many years of service to shareholders. Siim Vanaselja joined last year, bringing extensive financial, governance, management and risk experience, and has proven to be an invaluable

addition to the board. We are pleased to report that two of our more experienced directors, Paule Gauthier and Derek Burney, have agreed to stand for nomination for one more year in spite of having reached the usual retirement age. Their continued guidance and contributions in their areas of personal expertise have been critical as we move our \$46-billion capital program forward. We would like to take this opportunity to thank all our employees and shareholders for continuing to support TransCanada. 2014 was a year of major progress for us and we have very ambitious plans to continue to grow your company. We have the assets, opportunity and people to make those plans a reality. As we grow, we will continue to provide the safe, reliable energy that millions of families across North America rely on every day – and for many decades to come. We are committed to continuing to generate significant shareholder returns for those who have placed their confidence in our ability to deliver results. Russ Girling President & Chief Chair of Executive Officer and Barry Jackson chair of the board the Board »
(TransCanada, 2015, p. 3)

Lettre de 2015 : DES ASSISES SOLIDES

« L'année 2015 a été très difficile pour le secteur énergétique, mais notre portefeuille d'actifs d'infrastructures énergétiques essentiels de grande qualité à long terme a affiché un très bon rendement. Le résultat comparable et les fonds provenant de l'exploitation ont atteint des niveaux records pendant que nous avons continué à livrer chaque jour de manière sécuritaire l'énergie dont dépendent des millions de personnes et d'entreprises. Nous avons toutefois subi des revers en 2015. L'administration américaine ayant refusé de délivrer le permis présidentiel nécessaire à la construction de l'oléoduc Keystone XL, TransCanada a dû comptabiliser une réduction de valeur de 2,9 milliards de dollars de son investissement dans ce projet. En conséquence, nous avons déposé au début de 2016 un avis d'intention visant à présenter une réclamation fondée sur le chapitre 11 de l'Accord de libre-échange nord-américain (« ALENA ») au motif que le refus de l'administration américaine était arbitraire et injustifié. Nous avons également déposé une poursuite distincte auprès du tribunal fédéral des États-Unis invoquant le fait que la décision arbitraire rendue par le président outrepassait ses compétences constitutionnelles. Même si les prix du pétrole brut ont chuté, la construction de l'oléoduc Keystone XL demeure nécessaire et TransCanada et ses expéditeurs demeurent déterminés à réaliser le projet. Cela dit, et malgré les nombreux articles que le projet a suscités dans la presse, la portée de TransCanada est beaucoup plus vaste que le seul projet Keystone XL. Nos actifs d'infrastructures nord-américains de 64 milliards de dollars sont en grande partie soutenus par des modèles d'exploitation réglementés axés sur les coûts de service ou par des contrats à long terme avec des contreparties solvables qui donnent lieu à des flux de trésorerie très prévisibles comportant un risque minimal lié aux produits de base ou au débit. En 2015, ces actifs ont généré des flux de trésorerie records de 4,5 milliards de dollars. En outre, nous allons de l'avant avec des projets de croissance à court terme de 13 milliards de dollars dont la mise en service est prévue d'ici 2018. À moyen et à long terme, nous développons des projets de grande envergure garantis sur le plan commercial de 45 milliards de dollars et diverses autres initiatives qui pourraient créer beaucoup de valeur supplémentaire à long terme pour les actionnaires. Compte tenu de la croissance continue des flux de trésorerie et des résultats durables, le conseil d'administration a approuvé la 16^e hausse annuelle consécutive du dividende sur les actions ordinaires, portant le dividende annualisé de 2,08 \$ à 2,26 \$, ce qui représente une hausse de 9 %. Prenant appui sur la stabilité de nos activités de base, sur notre portefeuille de croissance visible à court terme et sur notre solidité financière, nous croyons que notre dividende sur les actions ordinaires pourrait continuer de croître à un rythme annuel moyen de 8 % à 10 % jusqu'en 2020. Si nos initiatives de croissance à long terme s'avèrent fructueuses, la progression du dividende pourrait continuer de s'accroître à l'avenir. Nous sommes fiers des succès réalisés dans chacune de nos trois entreprises en 2015. En résumé, nous avons amélioré l'efficacité et le rendement de chaque secteur d'activité. Nous avons fait avancer les projets de croissance dans chaque région, mettant de nouveaux actifs en

service et faisant franchir à certains projets le processus d'obtention des permis et de construction, et nous avons continué à développer notre portefeuille d'occasions d'investissement garanties sur le plan commercial. TransCanada demeure un chef de file dans chacune de nos trois entreprises essentielles, et chaque entreprise – malgré la faiblesse des prix des produits de base – demeure concurrentielle dans des marchés promis à une croissance continue, les paramètres fondamentaux étant solides.

DES SECTEURS EN POSITION DE RÉUSSITE

Gazoducs

Notre secteur des gazoducs demeure bien positionné pour saisir les occasions qu'offre l'approvisionnement croissant en gaz naturel de l'Amérique du Nord et pour raccorder les sources d'approvisionnement aux marchés existants ainsi qu'aux nouveaux marchés. Dans l'Ouest canadien, le réseau gazier de NGTL a actuellement des projets d'installations à court terme de 5,4 milliards de dollars en cours d'aménagement pour répondre à de nouveaux besoins pour des services de transport visés par des contrats. Dans l'Est canadien, nous avons entrepris un projet d'expansion de 700 millions de dollars pour transporter les approvisionnements en plein essor de gaz naturel provenant de la formation Marcellus vers les marchés canadiens. De plus, nous avons conclu une entente avec nos clients de l'Est canadien pour l'ajout d'infrastructures de 2 milliards de dollars au réseau dans le contexte de la conversion de tronçons du réseau principal au Canada en vue du transport de pétrole brut dans le cadre du projet d'oléoduc Énergie Est. Aux États-Unis, nous avons à toutes fins utiles conclu des contrats pour l'ensemble de notre capacité sur le pipeline d'ANR, qui nécessite des investissements supplémentaires. Plus tôt cette année, nous avons déposé auprès de la Federal Energy Regulatory Commission (« FERC ») un nouveau barème de tarifs qui tient compte de ce nouvel investissement et de l'évolution de la dynamique dans ce réseau. Comme toujours, nous préférons négocier les tarifs avec nos clients et c'est là-dessus que nous nous concentrerons en 2016. Au Mexique, nous avons obtenu un contrat de construction et d'exploitation du gazoduc de Tuxpan-Tulan, un projet de 500 millions de dollars US. La réalisation de ce projet, conjuguée à notre réseau actuel et à nos projets en cours de construction au Mexique, portera à plus de 3 milliards de dollars US le total de nos investissements dans ce pays, investissements qui font tous l'objet de contrats de prise ferme d'une durée d'au moins 25 ans conclus avec le service public d'électricité mexicain, la Comisión Federal de Electricidad (« CFE »). Pour ce qui est des projets de plus grande envergure, nous avons poursuivi l'avancement des projets de transport de gaz de Coastal GasLink et de Prince Rupert. Ensemble, ces deux projets représentent une occasion d'investissement de plus de 10 milliards de dollars et ils pourraient permettre à TransCanada de se positionner comme un chef de file du transport de gaz dans le secteur émergent de l'exportation de gaz naturel liquéfié (« GNL ») en Amérique du Nord. Nous avons reçu la majeure partie de nos permis et conclu un nombre important d'ententes avec des groupes des Premières Nations; ainsi nous serons prêts à commencer les travaux de construction lorsque nos clients auront pris leurs décisions d'investissement finales. Nous nous attendons à ce que l'offre et la

demande de gaz naturel poursuivent leur croissance et nous sommes bien positionnés pour continuer de tirer parti d'une part importante de cette croissance.

Pipelines de liquides

Dans notre secteur le plus récent, celui des pipelines de liquides, le réseau d'oléoducs Keystone est devenu un réseau de transport de pétrole brut de premier ordre, car il offre des tarifs concurrentiels, des temps de transit réduits et une qualité de produit exceptionnelle. Depuis la mise en exploitation de ce réseau en 2010, nous avons livré en toute sécurité plus de 1,1 milliard de barils de pétrole canadien et américain aux raffineries américaines du Midwest américain et de la côte américaine du golfe du Mexique. Au cours de la dernière année, nous avons augmenté le débit moyen de l'oléoduc Keystone de plus de 30 000 barils par jour, ce qui nous a permis de conclure des contrats supplémentaires d'une durée de vingt ans, portant ainsi à 545 000 barils par jour le nombre total de barils visés par des contrats sur l'oléoduc Keystone. L'oléoduc Keystone devrait générer dans l'avenir un bénéfice avant les intérêts, les impôts et l'amortissement (« BAIIA ») d'environ 1 milliard de dollars US par année. Le succès du réseau principal d'oléoducs Keystone fait en sorte que la société est bien placée pour réaliser des projets de moindre envergure de plus de 3 milliards de dollars aux deux extrémités du réseau, soit en Alberta et au Texas. Il s'agit notamment des projets pipeliniers Grand Rapids et Northern Courier en Alberta qui nous relient de plus près aux sources d'approvisionnement, ainsi que du projet de latéral de Houston et du projet pipelinier de CITGO, qui nous rapprochent de la raffinerie. Notre projet d'oléoduc Énergie Est, de 15,7 milliards de dollars, permettra à nos clients de l'Ouest canadien d'acheminer le pétrole vers les raffineries de l'Est du Canada, vers les ports de mer de la côte nord-est des États-Unis et de la côte du golfe du Mexique ainsi que vers les marchés internationaux en pleine croissance. L'accès aux marchés est essentiel pour les producteurs canadiens, tout comme l'est un approvisionnement garanti pour les raffineries. Vers la fin de 2015, nous avons modifié notre demande d'autorisation afin d'y inclure plus de 700 modifications du tracé et de la portée qui découlent directement d'interventions de parties prenantes et de nos efforts pour éviter des zones sensibles d'un point de vue environnemental. À mesure que le processus de réglementation se poursuivra en 2016 et en 2017, nous continuerons nos efforts de mobilisation et de consultation auprès des nombreuses collectivités situées le long de l'emprise du pipeline. Bien qu'il s'avère difficile d'obtenir l'autorisation de construire des oléoducs qui traversent plusieurs territoires différents, il est clair que les pipelines constituent le moyen le plus sécuritaire et le plus responsable sur le plan environnemental de transporter des volumes importants de pétrole sur de grandes distances. Nous croyons que les nouveaux règlements de l'Alberta sur les émissions de GES permettront de recentrer l'analyse des organismes de réglementation sur les faits objectifs et les connaissances scientifiques. Nous demeurons tout à fait persuadés qu'un examen objectif du projet aboutira à une décision positive.

Énergie

Notre portefeuille d'actifs énergétiques continue de croître. En 2015, nous avons accru notre capacité de production d'énergie, la faisant passer de 10 900 MW à 13 100 MW et nous avons annoncé le lancement de nouveaux projets de croissance importants. Malgré les bas prix du gaz naturel et de l'électricité, surtout dans l'Ouest canadien, notre portefeuille varié d'actifs de production d'énergie visés par des contrats a dégagé un BAIIA comparable de 1,3 milliard de dollars, soit un BAIIA similaire à celui de 2014. **TransCanada RA 2015 05** Nous avons des actifs de production d'électricité de 2,9 milliards de dollars qui entreront en service à court terme. Parmi ceux-ci, mentionnons la récente acquisition de la centrale Ironwood, en Pennsylvanie, en contrepartie de 657 millions de dollars US, qui vient renforcer notre position sur le marché de l'Est des États-Unis. En Ontario, nous avons poursuivi la construction de la centrale de Napanee entièrement visée par des contrats. Cette centrale de 1 milliard de dollars sera mise en service vers la fin de 2017. En décembre 2015, nous avons conclu une entente très importante avec la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (« SIERE ») de l'Ontario pour prolonger la durée de vie utile de la centrale de Bruce Power jusqu'en 2064. Cette entente prévoit des investissements de 6,5 milliards de dollars (selon la valeur du dollar en 2014) pour la remise en état des réacteurs restants. Toute l'électricité produite par la centrale de Bruce Power est achetée par la SIERE à un prix fixe qui augmente sur la durée de vie utile de la centrale. Cette entente offre aux résidents de l'Ontario l'assurance d'un approvisionnement énergétique fiable, abordable et à faible teneur en émissions pour plusieurs décennies, tout en procurant à la centrale de Bruce Power un marché sûr et stable pour le reste de sa vie utile. La société est bien positionnée pour tirer parti du remplacement des centrales alimentées au charbon par des centrales alimentées au gaz naturel, à l'énergie nucléaire et à l'énergie renouvelable.

FINANCES

En 2015, nous sommes demeurés fidèles à notre stratégie visant le maintien de la cote de crédit « A », l'accès aux marchés financiers pour financer notre croissance et l'affectation du capital en vue de rehausser la valeur actionnariale. Malgré l'agitation qui secoue les marchés financiers, nous avons réuni en 2015 des capitaux de plus de 6 milliards de dollars sous forme de titres d'emprunt et de billets subordonnés à des taux très intéressants. Nous avons continué de réaliser des progrès dans la mise en œuvre de notre stratégie de cession d'actifs pour aider à financer notre programme d'investissement en vendant à TC PipeLines, LP notre participation résiduelle de 30 % dans Gas Transmission Northwest LLC (« GTN »), pour la somme de 457 millions de dollars US, ainsi qu'une participation de 49,9 % dans Portland Natural Gas Limited Partnership (« PNGTS »), pour la somme de 223 millions de dollars US. En outre, à la fin de 2015, nous avons profité de notre capacité financière pour lancer un programme de rachats d'actions et avons racheté environ sept millions d'actions ordinaires, soit 1 % de nos actions ordinaires en circulation.

PERSPECTIVES POUR 2016

En raison du modèle commercial à faible risque de la société, de sa cote de crédit « A », parmi les meilleures du secteur, de ses flux de trésorerie autogénérés et de son

accès à de nombreuses sources de financement externe, le conseil d'administration et l'équipe de la haute direction croient fermement que la société est bien positionnée pour continuer de financer son programme d'investissement et d'accroître les dividendes versés aux actionnaires. En 2015, nous avons entrepris une initiative de restructuration et de transformation de la société pour être en position favorable en vue d'une croissance soutenue, pour accroître l'efficacité de nos activités et pour améliorer notre compétitivité en matière de prestation de services. Nous avons réorganisé les services de manière à ce que les unités d'exploitation en pleine croissance assument une responsabilité accrue des activités, des dépenses d'investissement et des services de soutien. Nous croyons fermement que cette approche qui consiste à accorder plus de contrôle aux personnes qui travaillent étroitement avec les actifs améliorera la sécurité, la disponibilité, le contrôle des coûts et, au bout du compte, la rentabilité. **Nous continuons de faire avancer cette initiative, et d'autres étapes seront franchies en 2016.** Nous sommes conscients du fait que la restructuration de notre secteur et le contexte économique difficile représentent une source additionnelle de stress pour notre effectif de plus de 5 500 employés. Nous remercions ces employés talentueux et dévoués qui, ne se laissant pas miner par le climat d'incertitude, ont continué de fournir chaque jour de manière sécuritaire l'énergie dont nos clients ont besoin ainsi que de produire de solides résultats financiers pour nos actionnaires. Tout comme la société, notre conseil d'administration change. Nous tenons à remercier sincèrement Mme Paule Gauthier, qui quittera le conseil d'administration le 29 avril 2016 pour prendre sa retraite. Mme Gauthier a consacré de nombreuses années au service de TransCanada et de nos actionnaires. Elle a siégé comme administratrice pendant 14 ans et elle a participé activement au conseil et à ses comités. Récemment, elle a siégé au comité de la santé, de la sécurité et de l'environnement (« SSE ») et au comité des ressources humaines. Elle a assuré la supervision de la performance en matière de SSE et a aidé le conseil à élaborer des politiques solides en matière de ressources humaines et de régimes d'avantages sociaux. Nous lui souhaitons beaucoup de succès dans ses projets futurs. En septembre 2015, la société annonçait avec plaisir la nomination de M. John Lowe au conseil d'administration. M. Lowe apporte une expérience approfondie dans les secteurs du pétrole et du gaz ainsi que de l'énergie. En outre, après des recherches poussées, le conseil propose la candidature de Mme Indira Samarasekera, docteure en génie métallurgique, au poste d'administrateur. Mme Samarasekera devrait fournir un apport inestimable à notre société et faire profiter le conseil d'administration de sa vaste expérience en génie, en gouvernance, en politiques publiques et en leadership. En 2015, nous nous sommes trouvés devant d'importants défis, mais nous avons aussi connu **de nombreuses réussites qui ont fait progresser notre plan stratégique et ont placé la société en bonne position en vue d'une croissance soutenue.** Nous nous attendons à ce que l'incertitude économique persiste en 2016. Comme par le passé, nous demeurerons vigilants et fidèles à nos grandes priorités. Votre société est solide et elle possède des actifs de qualité ainsi que des employés au talent sans pareil. Nous sommes très confiants en l'avenir. Nous vous remercions de votre soutien sans faille.

Cordialement, le président et chef de la direction, Russ Girling; le président du conseil d'administration, S. Barry Jackson »
(TransCanada, 2016, p. 3)

Lettre de 2016 : UNE ANNÉE DE TRANSFORMATION

« Pour notre société, l'année qui vient de passer a véritablement été marquée par la transformation. Notre portefeuille d'actifs d'infrastructures énergétiques de grande qualité a généré un excellent rendement et, en parallèle, notre stratégie à long terme et notre rigueur financière nous ont permis d'entreprendre une croissance sans précédent et d'acquérir un plus grand contrôle sur notre destinée, ce dont nos actionnaires profiteront au cours des années à venir. Nous sommes heureux d'annoncer que TransCanada a su garder le cap malgré les turbulences auxquelles le secteur de l'énergie a été confronté dans les dernières années et qu'elle en ressort plus grande, plus forte et plus concurrentielle.

La stratégie en action – acquisition de Columbia

Notre plus grand projet de 2016 a connu son dénouement vers la fin du premier trimestre lorsque nous avons annoncé l'acquisition de Columbia Pipeline Group pour 13 milliards de dollars US. Cette transaction était la plus importante menée par TransCanada depuis notre regroupement avec Nova en 1998. Elle représentait une rare occasion de diversifier nos activités réglementées de gazoducs et de stockage, et elle nous a conféré une main-mise sur le bassin des Appalaches, une région de production de gaz naturel qui affiche parmi les plus bas coûts et la plus forte croissance au monde. L'acquisition a été menée à terme le 1er juillet, ajoutant 24 500 km (15 200 milles) de gazoducs interétatiques entre New York et le Golfe du Mexique à notre réseau déjà étendu qui comprend désormais une vaste présence dans les gisements de schiste de Marcellus et d'Utica. Compte tenu de l'ajout des actifs de Columbia, TransCanada transporte maintenant 23 milliards de pieds cubes par jour (« Gpi3/j »), soit plus de 25 % de la demande quotidienne de gaz naturel en Amérique du Nord, et nous sommes désormais le plus important fournisseur de stockage de gaz naturel du continent. L'acquisition réussie de Columbia n'aurait pas été possible sans notre stratégie consistant à préserver notre solidité et notre souplesse financières, notamment notre notation « A » qui nous permet d'avoir accès à des capitaux selon des modalités très intéressantes en tout temps dans le cycle économique. Pour financer la transaction, nous avons dû émettre pour 7,9 milliards de dollars d'actions dans le cadre de deux placements par voie de prise ferme et prendre la décision de nous départir définitivement de nos actifs d'électricité sur le marché libre dans le nord-est des États-Unis. L'ajout des activités réglementées liées au gaz naturel de Columbia a rendu nos sources de revenus plus stables et plus prévisibles. Dorénavant, plus de 95 % de notre bénéfice avant les intérêts, les impôts et l'amortissement (« BAIIA ») devrait provenir des actifs réglementés ou visés par des contrats à long terme. Columbia a aussi ajouté un volet significatif de croissance à court terme à notre portefeuille, portant à 23 milliards de dollars la valeur totale des projets qui devraient générer des augmentations importantes du bénéfice et des flux de trésorerie ainsi que soutenir notre capacité de dégager un taux de croissance du dividende annuel moyen se situant dans le haut d'une fourchette de 8 % à 10 % pendant le reste de la décennie.

Des résultats inégalés en 2016

En 2016, nous avons poursuivi les efforts en vue d'assurer sans répit la sûreté et la fiabilité de nos opérations, partout où nous exerçons des activités. Bien que nous soyons fiers d'avoir une fiche de santé et de sécurité au travail qui figure parmi les meilleures de l'industrie et de n'avoir connu aucun incident majeur dans le cadre de l'exploitation de nos installations pipelinières et énergétiques en 2016, nous croyons qu'aucun incident n'est acceptable en matière de sécurité. Tandis que nous continuons de viser un rendement dans le quartile supérieur et avons obtenu une amélioration de 50 % dans le nombre de jours d'arrêt de travail des employés et entrepreneurs, nous n'avons pas réussi à satisfaire aux normes sévères que nous nous imposons. En mars dernier, un entrepreneur a connu un destin tragique sur l'un de nos chantiers. Cela est inacceptable et nous avons redoublé les efforts déjà colossaux que nous déployons pour assurer la sécurité des employés des entrepreneurs sur nos sites. Nous avons également renforcé notre engagement à l'égard de notre objectif de zéro incident en faisant de la sécurité la première de nos quatre valeurs d'entreprise. Dorénavant, la sûreté, l'intégrité, la responsabilité et la collaboration seront les principes directeurs qui sous-tendent tout ce que nous faisons. L'ajout de Columbia et l'achèvement de plusieurs autres projets de croissance ont permis à notre portefeuille d'actifs de croître pour s'établir à 88 milliards de dollars. Le cours de l'action de TransCanada est monté à des sommets sans précédent, reflétant notre repositionnement stratégique, nos perspectives de croissance sans égal et notre excellente performance sur le plan de l'exploitation. Le cours de l'action de TransCanada est monté à des sommets sans précédent, reflétant notre repositionnement stratégique, nos perspectives de croissance sans égal et notre excellente performance sur le plan de l'exploitation. Le résultat par action comparable a augmenté de 12 % par rapport à 2015, et les rentrées nettes liées à l'exploitation ont franchi le cap des 5 milliards de dollars pour la première fois depuis la création de la société. Vu cette croissance durable, en février 2017, le conseil d'administration a approuvé la 17^e hausse annuelle consécutive du dividende sur les actions ordinaires, portant le dividende annualisé de 2,26 \$ à 2,50 \$, ce qui représente une hausse de 10,6 %.

Des secteurs opérationnels performants

Depuis le mois de juillet, nous avons réalisé des progrès notables au chapitre de l'intégration des activités de Columbia à nos activités existantes et nous sommes sur la bonne voie pour atteindre la cible d'avantages annualisés de 250 millions de dollars US d'ici 2018. Également en ce qui concerne nos activités pipelinières aux États-Unis, nous avons conclu un règlement avec nos clients qui débouchera sur des tarifs plus élevés pour le pipeline d'ANR et sur un programme de trois ans prévoyant des mises à niveau à long terme du réseau. L'apport de nos gazoducs au Mexique a été plus élevé en 2016, puisque nous avons commencé à enregistrer des rentrées de fonds provenant des gazoducs de Topolobampo et de Mazatlán. Lorsque nos trois projets en cours dans le pays seront mis en service en 2018, nous prévoyons que nos actifs mexicains généreront un BAIIA annuel d'environ 575 millions de dollars US, soit

plus que trois fois celui de 2015. De même, le réseau NGTL en Alberta poursuit son expansion constante, de nouvelles installations étant ajoutées pour répondre à la demande et honorer les nouveaux contrats. Le réseau NGTL couvre désormais l'essentiel de la production de gaz dans le Bassin sédimentaire de l'Ouest canadien et il a permis de transporter environ 11,3 Gpi3 par jour en 2016, par rapport à un volume de 11 Gpi3 par jour en 2015. Notre entreprise de pipelines de liquides continue de produire de bons résultats, le réseau d'oléoducs Keystone ayant dégagé un BAIIA annuel supérieur à 1 milliard de dollars selon des contrats d'achat ferme visant l'expédition de 545 000 b/j dont la durée contractuelle résiduelle moyenne est de 15 ans. L'étendue de Keystone a été prolongée jusqu'au centre de raffinage de la côte américaine du golfe du Mexique après l'achèvement du projet de latéral de Houston et de terminal pétrolier en août, ce qui accroît les capacités de transport sur courte et longue distances de Keystone. Cette expansion du réseau de Keystone ouvre maintenant l'accès à des marchés de raffinage aux États-Unis qui représentent environ 6 millions de b/j. En ce qui concerne le secteur de l'énergie, notre participation accrue dans la centrale nucléaire de Bruce Power a produit un résultat plus élevé, tandis que nous avons pris des mesures pour réduire drastiquement notre exposition au marché libre de l'électricité en vendant nos actifs d'électricité dans le nord-est des États-Unis et en résiliant nos conventions d'achat d'électricité en Alberta. Les actifs de production d'électricité que nous conservons sont soutenus à principalement par des contrats à long terme avec des contreparties fiables. De plus, nous nous sommes engagés à effectuer des investissements à long terme majeurs pour prolonger la durée d'utilité de Bruce Power jusqu'à la fin de 2064, car cette centrale importante produit environ 30 % de l'approvisionnement en électricité de l'Ontario et fait partie intégrante du Plan énergétique à long terme de la province. TransCanada est en bonne position pour saisir de nouvelles occasions sur le marché de l'électricité en Amérique du Nord alors que l'électricité alimentée au charbon est délaissée au profit des sources d'énergie renouvelables et du gaz naturel.

Une croissance prévisible à faible risque

La stabilité de nos activités de base est complétée par notre portefeuille de projets de croissance à court terme de 23 milliards de dollars dont la réalisation est prévue d'ici la fin de la décennie. Ces projets sont tous étayés par des contrats à long terme ou des entreprises réglementées et ils touchent nos trois secteurs d'activités. Les gazoducs et les installations connexes comptent pour plus de 18 milliards de dollars de ces projets, y compris des projets d'environ 7,1 milliards de dollars US associés à Columbia, des agrandissements du réseau NGTL de 5,4 milliards de dollars et trois projets totalisant 2,5 milliards de dollars US au titre de nouveaux investissements en cours au Mexique. Des projets de pipelines de liquides d'une valeur de 2,1 milliards de dollars sont en cours de construction afin de répondre aux besoins des producteurs de sables bitumineux pour acheminer leurs produits en Alberta. Un autre investissement de 2,2 milliards de dollars est effectué dans le secteur de l'électricité en Ontario, où la centrale électrique de Napanee est sur la bonne voie pour entrer en service en 2018, et des travaux de gestion d'actifs sont menés à Bruce Power dans le

cadre de la première phase du programme d'allongement de sa durée d'utilité à long terme. Nous poursuivons le développement de projets à moyen et à long terme d'une valeur de plus de 48 milliards de dollars qui créent d'importantes options de croissance pour nos actionnaires. Ce portefeuille repose sur deux grands projets d'oléoducs et deux projets de gazoducs, lesquels généreront tous un BAIIA annuel supplémentaire significatif lorsqu'ils seront achevés. Les projets d'oléoducs Énergie Est et Keystone XL pourraient fournir collectivement une capacité de transport longue distance de 2 millions de b/j qui permettra d'acheminer la production grandissante de pétrole canadien sur les marchés nationaux et internationaux. Pendant ce temps, nos projets Coastal GasLink et de transport de gaz de Prince Rupert pourraient nous amener à investir quelque 10 milliards de dollars dans l'établissement du secteur émergent du gaz naturel liquéfié (« GNL ») en Colombie-Britannique. Ces deux projets pipeliniers combinés permettraient d'acheminer plus de 4 Gpi3 par jour de gaz naturel canadien vers les marchés internationaux. Dorénavant, la sûreté, l'intégrité, la responsabilité et la collaboration seront les principes directeurs qui sous-tendent tout ce que nous faisons.

En position pour connaître du succès à long terme

Il est clair que la stratégie que nous avons mise en oeuvre en 2000 continue de porter ses fruits et qu'elle s'est montrée résiliente dans une foule de conjonctures et de cycles économiques. Nous avons établi une fondation solide d'actifs d'infrastructures énergétiques complémentaires qui sont essentiels pour combler les besoins en Amérique du Nord. Notre plan de croissance se compose de projets concrets, garantis sur le plan commercial dans chacun de nos secteurs d'activités et des territoires où nous sommes présents, projets qui sont en phase avec l'offre et la demande d'énergie à long terme. Nos actionnaires ont été récompensés par des dividendes croissants et un rendement total annuel moyen de 14 % sur cette période. La manière dont nous menons nos activités est importante pour nos parties prenantes partout en Amérique du Nord, et nous savons que le succès continu de notre société dépend de notre capacité à mener nos activités d'exploitation d'une manière rentable et durable sur les plans social et environnemental. Nous continuons d'évaluer chacune de nos décisions d'affaires à l'aune de notre performance à ces égards et des organismes indépendants très bien vus continuent de souligner nos réalisations. Pour la 15^e année consécutive, la société a été choisie pour faire partie de l'indice mondial de développement durable Dow Jones Sustainability Index (« DJSI ») et elle s'est mérité une place au sein de l'indice DJSI pour l'Amérique du Nord en 2016. Nous avons aussi amélioré notre classement dans les World Green Rankings de Newsweek et dans la liste des 50 meilleures entreprises citoyennes au Canada selon le magazine Corporate Knights. En 2016, nous avons poursuivi de façon harmonieuse la mise en place de la relève de notre conseil d'administration avec la nomination de Siim A. Vanaselja en tant que prochain président du conseil, sous réserve de sa réélection par les actionnaires lors de l'assemblée annuelle de 2017. M. Vanaselja est membre du conseil de TransCanada depuis 2014 et il a été président du comité d'audit de la société. Nous nous réjouissons tous deux de travailler avec lui dans les mois à venir. Nous nous

réjouissons aussi de travailler avec Stéphane Crétier qui s'est joint au conseil le 17 février 2017. La riche expérience de M. Crétier en tant que chef de la direction d'une multinationale, de même que son leadership, sa connaissance de la stratégie et son sens des affaires, seront des atouts précieux pour le conseil. Par ailleurs, nous souhaitons remercier sincèrement John Richels, qui prendra sa retraite du conseil le 5 mai 2017. M. Richels a été administrateur durant quatre ans, pendant lesquels sa connaissance de l'industrie et son expérience de gestion ont apporté mise en contexte et perspective au comité des ressources humaines et au comité de la santé, de la sécurité et de l'environnement. En guise de conclusion, rappelons que même si l'année 2016 a été remarquable pour TransCanada, elle a aussi comporté une multitude de changements et une grande incertitude pour bon nombre de nos employés. Nous avons entrepris des changements organisationnels importants pour nous adapter à notre croissance et exercer nos activités de manière plus efficace et efficiente. En faisant preuve d'ouverture au changement et en ajustant l'orientation de notre programme de croissance, nous sommes une société plus forte et plus concurrentielle dotée d'une confiance accrue dans ses plans. L'avenir reste prometteur pour TransCanada, et nous souhaitons remercier tous nos employés et nos actionnaires de leur engagement soutenu à l'égard de notre succès à long terme. Cordialement, Russ Girling, Président et chef de la direction et S. Barry Jackson Président du conseil »

(TransCanada, 2017, p. 2)

Lettre de 2017 : DELIVERING ENERGY RESPONSIBLY

« DEAR FELLOW SHAREHOLDERS,

The last year has been an exciting and challenging one for TransCanada. From hurricanes and flooding on the U.S. Gulf Coast, to wildfires in Western Canada and a devastating earthquake in central Mexico, our 7,500 employees and contractors not only stepped up to help their neighbours, they also went the extra mile to ensure the energy that millions of people rely on continued to be delivered safely every day. And as much of North America is gripped by the coldest months of winter, we are reminded of the important role our company plays in keeping the lights on, buildings warm, and society moving forward. Looking forward, the demand for energy of all kinds is expected to continue to grow. Through the dedication and commitment of our team we are well-positioned to be a preferred partner in the safe, reliable and affordable delivery of that energy for decades to come.

Growing Our Business and Expanding Our Footprint

We continue to build on a robust, low-risk strategy that generates significant value and provides a strong foundation for us to build value for our shareholders, our customers, our communities and our employees. Since embarking on our current path 18 years ago, we have invested over \$75 billion in our core businesses, including the addition of 45,000 kilometres (28,000 miles) of natural gas pipelines and more than 600 Bcf of gas storage capacity to our network, the development of a premier liquids pipelines system through our investment in the Keystone Pipeline, and becoming one of Canada's largest private-sector power companies with 6,100 MW of generation. Today we have an enviable, well diversified portfolio of critical energy infrastructure assets across Canada, the United States and Mexico. We are helping to transform the North American energy landscape through an industry-leading growth plan that includes \$47 billion in commercially supported capital projects that are under construction or in development.

Financial Strength and Flexibility

We have continued to maintain our financial strength and flexibility as exemplified by our A-grade credit rating that allows us to access capital on compelling terms at all points in the economic cycle. This has been, and will continue to be, a competitive advantage. Our predictable business model has generated superior returns for our shareholders. We have increased our common share dividend every year since 2000, which has contributed to an average annual total shareholder return of 14 per cent over that timeframe.

Positioned for Success

Looking forward, we are well positioned to continue delivering strong and growing results. More than 95 per cent of our earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (EBITDA) are generated by regulated or long-term contracted assets. Our focus is on bringing \$23 billion in new rate regulated and long-term contracted facilities into service over the next three years. This will drive increased cash flow and earnings per share, which underpins our commitment to growing our common

dividend at an average annual rate at the upper end of eight to 10 per cent through 2020 and an additional eight to 10 per cent in 2021.

Solid Financial Results

We achieved record financial performance in 2017 as our base businesses performed well, we placed approximately \$5 billion in new facilities into service and we completed the integration of the Columbia assets. Comparable earnings per share increased by 11 per cent compared to 2016 to a record \$3.09 per share, and comparable funds generated from operations exceeded \$5.5 billion for the first time. Based on this strong performance and our continued growth, our Board of Directors approved our 18th consecutive annual increase in the common share dividend, equating to \$2.76, on an annualized basis, an increase of 10.4 per cent for 2018. We were also successful in raising more than \$6 billion in capital markets on innovative and attractive terms to help fund our growth program.

Strong Performance by our Business Units

Natural Gas Pipelines

Our network of natural gas pipelines is well positioned in North America's two most prolific natural gas supply

basins – the Western Canada Sedimentary Basin (WCSB)

and the Appalachian Basin – providing reliable service and market access to key demand centres in Canada, the U.S. and Mexico for our diversified customer base.

Our integration of the Columbia pipeline assets is fully complete and delivering results as expected. We are well on track to realize US\$250 million of annual synergies and we simplified our corporate structure by completing the acquisition of Columbia Pipeline Partners, LP. Elsewhere in our U.S. system, we continued to maximize the value of existing assets through the completion of the sale of 49.3 per cent of our direct interest in Iroquois Pipeline and our 11.8 per cent direct interest in Portland Natural Gas Transmission System to our U.S. affiliate, TC PipeLines, LP for US\$765 million. Our U.S. natural gas pipelines business is now the largest EBITDA contributor in the company and it continues to grow. Significant projects including Leach Xpress and Rayne Xpress are now complete, while more than US\$7 billion in commercially supported near-term growth projects are underway in the U.S. and are anticipated for completion by the end of 2020. In Canada, the Canadian Mainline continues to play a critical role in transporting growing gas supplies from the WCSB to high-demand markets in Eastern Canada and the U.S. In November 2017, we began shipping additional volumes of WCSB gas under an innovative new tolling agreement that allows customers to utilize existing pipeline capacity at reduced cost, enabling them to better compete in the North American market. The Long-Term Fixed Price service added approximately 1.4 Bcf/d of firm transportation contracts on the system, providing greater stability and helping to reduce operating costs for all Mainline shippers. The NGTL System in Western Canada continues to evolve, with robust growth in gas production in Northwest Alberta and Northeast B.C. driving steady expansion of the system that gathers the majority of the gas produced in the WCSB. Approximately \$1.7 billion of new NGTL facilities were placed into service

in 2017, with \$7.2 billion in additional expansion projects underway that are supported by long-term firm receipt and delivery contracts. We continue to pursue additional opportunities to expand these systems to meet growing production. Our natural gas pipelines business in Mexico continues to generate stable results and provide a solid platform for future growth. We now have four pipelines operating under long-term contract and three more are expected to enter service in 2018 and 2019, increasing our Mexican portfolio to approximately US\$5 billion. We are well positioned to help meet Mexico's growing need for clean burning natural gas, with an integrated delivery system that will directly connect U.S. gas supplies to growing power generation and industrial demand in central Mexico.

Liquids Pipelines

Our position as a leading transporter of North America's growing crude oil supply was strengthened in 2017 as two new Alberta pipelines – Grand Rapids and Northern Courier – came into service, adding 550 kilometres (342 miles) of strategic liquids pipelines in the Athabasca region of the province. We enhanced the value of the Keystone Pipeline System by bringing our portfolio of long-term contracts to 555,000 bbl/d on the system. We were also pleased to advance the Keystone XL pipeline project in 2017 with the long-awaited receipt of a Presidential Permit in March, followed by the Nebraska Public Service Commission approving a viable route through the state in November. We have confirmed the necessary commercial support for Keystone XL to proceed through a successful open season that secured 500,000 bbl/d of firm, 20-year commitments. We are working collaboratively with landowners to acquire necessary easements for the approved route and continue to work through the permitting process in order to begin construction in 2019. Although we were disappointed to terminate the Energy East pipeline project, we remain optimistic about the prospects for our liquids pipelines business, as North American oil production continues to grow and will lead to further opportunities to enhance and expand our system.

Energy

Our Energy business continues to generate predictable and stable results underpinned primarily by long-term contracts with solid counterparties. In mid-2017, we closed the sales of our U.S. Northeast power generation assets for US\$3.1 billion, greatly reducing our exposure to the merchant power market. The proceeds from the sale were used to help permanently fund the acquisition of Columbia. In Canada, the Long-Term Energy Plan released by the Ontario government reaffirms the need for further significant investment in Bruce Power, with preparation work on the life extension program underway and the first Major Component Replacement Program expected to begin in 2020. Construction is nearing completion on the Napanee Generating Station, which is expected to commence operations in 2018 and will add 900 MW of power to the Ontario grid. We also sold our 76 MW Ontario solar portfolio for \$541 million, maximizing shareholder value by recycling capital into our growth portfolio. Our Energy business remains a cornerstone of our growth strategy and we continue to pursue opportunities in the power generation business as North

America transitions to less carbon-intense sources of power, a shift that aligns with our experience in building and operating highefficiency gas-fired generation, renewable power and nuclear generation in Ontario.

Focused on Safety and Responsibility

There is reason to be proud of our many achievements in 2017, but we know that our long-term success depends on our ability to balance profitability with safety and social and environmental responsibility. While we continue to achieve occupational and facility safety performance that is among the best in the industry, ultimately no safetyrelated incidents are acceptable and we did not achieve the high standard we set for ourselves. In October 2017, we experienced an unfortunate event that claimed the life of one of our U.S. employees. This is unacceptable and we are conducting a full investigation to determine the cause of this tragedy and to identify any steps we can take to prevent such incidents in the future. Ensuring that our facilities operate safely and that all of our employees and contractors return home safely every day is our top priority, and we remain committed to achieving our goal of zero incidents.

A Leader in Sustainability

Continued success of our company will depend on our ability to operate in a responsible manner and following through on the commitments we make to our neighbours, partners and stakeholders. We continue to consider every business decision through the lens of long-term sustainability and we are proud to be recognized by respected third-party agencies for our achievements. For the 16th year in a row we were named to the Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World Index and we earned a place on DJSI's North American Sustainability Index for the fourth year in a row. For the seventh consecutive year, we are listed among Canada's Best 50 Corporate Citizens by Corporate Knights magazine and we have been acknowledged as a leader when it comes to enhancing gender equity and diversity throughout the organization. We are also recognized by CDP (formerly the Carbon Disclosure Project) for our actions to disclose carbon emissions and mitigate the business risks of climate change.

Visible Growth Drives Shareholder Value

Looking forward, we have an unparalleled opportunity to sustainably grow your company and continue to deliver impressive results for years to come. We secured more than \$3 billion in new projects in 2017, bringing our near-term capital program to \$23 billion. All of these projects are on track for completion by the end of 2021 and are underpinned by long-term contracts or regulated business models. Bringing these projects to fruition on time and on budget will drive significant growth in cash flow and earnings that underpin our expected dividend growth rate through 2021. We also continue to advance almost \$24 billion in medium-to-longer-term projects that provide significant options for growth for our shareholders. This portfolio includes the US\$8.3-billion Keystone XL and Keystone Hardisty Terminal projects, the \$4.8 billion Coastal GasLink project to supply natural gas to LNG Canada's proposed terminal facility in Kitimat, B.C., and a \$5.3 billion investment in the Bruce Power Life Extension Agreement post-2020. Again, all of these projects are underpinned by

long-term contracts and we are moving very close to obtaining all the required approvals to make them a reality.

Bright Future Ahead

Global demand for reliable and affordable energy continues to grow, and TransCanada has built an impressive portfolio of complementary energy infrastructure assets and commercially supported growth projects that are critical to supply existing and growing needs for energy. We have a demonstrated track record of investing in high-quality, low-risk opportunities that have rewarded our shareholders, and we are confident in our ability to continue delivering strong and stable growth for many years to come.

Strong Governance from a Diverse Board

We continue to be guided by a strong Board of Directors whose members bring a wealth of expertise from diverse backgrounds. The renewal of our board continued throughout the last year, with Barry Jackson retiring from the board chair position and the seamless transition of the chair role to Siim Vanaselja. Mr. Jackson served as chair for more than a decade and continues to serve as a member of the board. We would like to thank him for his commitment and leadership that has been instrumental in making TransCanada a strong and successful company. We would also like to extend our sincere thanks to Mr. Derek Burney and Mr. Rick Waugh who are retiring from the board this year. Mr. Burney served as a director since 2005, providing valuable leadership as chair of the governance committee from 2013 to 2017, as well as strategic insight in the areas of international and government relations, energy policy and risk management. Mr. Waugh served on the board for five years, during which his experience in corporate management, finance, accounting and governance provided important perspective for our audit, governance and human resources committees. We were pleased to welcome two new independent directors, Thierry Vandal and Stéphan Crétier, to the board in 2017. Mr. Vandal has more than 30 years of experience in the North American power and utility industry, while Mr. Crétier brings extensive leadership, strategic and entrepreneurial experience to our board.

A Company United by a Clear Purpose

In 2017 we moved together as one company and accomplished great things. By embracing organizational change and adjusting our asset base and our growth program, we have become a stronger, more competitive enterprise. As we enter 2018, we remain committed to our purpose of providing the energy society needs to prosper in a way that aligns with our core values of safety, integrity, responsibility and collaboration. Our future remains bright and we would like to thank all of our employees and shareholders for their continued commitment to our long-term success. Sincerely, Russ Girling, President and Chief Executive Officer and Siim A. Vanaselja, Chair of the Board»

(TransCanada, 2018, p. 2)

Lettre de 2018 : Prêts pour l'avenir

« Aux actionnaires, Notre raison d'être consiste à fournir aux gens l'énergie dont ils ont besoin, chaque jour – en toute sécurité, de façon responsable, en collaboration et avec intégrité. Nous assurons l'approvisionnement en énergie sur lequel comptent les citoyens, les entreprises et les institutions pour accomplir leurs activités au quotidien et livrer les produits et services essentiels au cœur de notre société moderne. Nous sommes fiers d'affirmer qu'en 2018 nous avons relevé ce défi. L'utilisation de bon nombre de nos réseaux a atteint de nouveaux sommets : nous avons acheminé du gaz naturel pour garder les gens au chaud pendant l'hiver, transporté du pétrole brut afin de répondre à la demande des raffineries aux États-Unis et fourni de l'électricité à des millions de foyers et d'industries. Nos services n'ont jamais été plus sollicités, puisque l'intérêt pour l'énergie sûre, fiable et abordable ne cesse de croître à l'échelle mondiale. Grâce au dévouement et à l'engagement de nos employés et entrepreneurs, nous sommes en excellente position pour rester un chef de file de la livraison de cette énergie de façon sécuritaire et responsable sur le plan environnemental pour les décennies à venir.

Nouveau nom

La croissance exceptionnelle de nos activités nous a emmenés à saisir l'occasion de renforcer notre statut de société véritablement nord-américaine. Plus tôt cette année, nous avons annoncé notre intention de changer le nom de notre entreprise pour TC Énergie afin de refléter l'envergure de notre entreprise qui compte maintenant des actifs et des employés à l'échelle du continent. TC Énergie, tout en reconnaissant l'illustre historique de TransCanada en matière d'aménagement des infrastructures énergétiques sur lesquelles des millions de personnes se fient chaque jour en Amérique du Nord, structure plus clairement la géographie et la diversité de tous les volets de notre entreprise : pipelines, production d'électricité et stockage de gaz naturel au Canada, aux États-Unis et au Mexique. Notre stratégie et nos priorités n'ont pas changé, mais nous croyons que notre nouveau nom renforcera le sentiment d'appartenance de nos employés et nous permettra de tisser des liens plus étroits avec nos différentes parties prenantes. Qu'ils nous connaissent sous l'appellation TC Energy en anglais, TC Énergie en français ou TC Energía en espagnol, nos voisins, nos partenaires et nos investisseurs peuvent toujours compter sur nous pour mener à bien nos engagements et honorer nos valeurs dans tout ce que nous faisons. Une résolution spéciale de changement de nom sera soumise à l'approbation de nos actionnaires lors de notre l'assemblée extraordinaire annuelle qui aura lieu ce printemps. Nous vous encourageons à appuyer cette nouveauté emballante pour notre entreprise.

Produire des résultats

Depuis 2000, nous avons investi quelque 90 milliards de dollars dans des projets de pipelines et de production d'électricité de haute qualité et à faible risque, et nous avons maintenu une démarche disciplinée de répartition du capital. Aujourd'hui, notre portefeuille de 100 milliards de dollars génère un bénéfice avant les intérêts, les

impôts et l'amortissement (« BAIIA ») comparable d'environ 8,5 milliards de dollars, dont 95 % environ provient d'activités réglementées ou d'actifs visés par des contrats à long terme. Ce modèle d'exploitation stable et prévisible a dégagé des rendements constants et croissants pour nos actionnaires. Grâce à la croissance stable de nos résultats et de nos flux de trésorerie par action, nous avons majoré notre dividende sur les actions ordinaires pour 18 années consécutives, à un taux annuel moyen de 7 % par année, ce qui représente un rendement total annuel moyen de 12 % pour les actionnaires sur cette période. L'excellent rendement de nos entreprises de base, y compris les apports de nos nouvelles installations mises en service au cours du dernier exercice, nous a permis d'afficher une performance financière inégalée une fois de plus en 2018. Le résultat comparable de 3,86 \$ par action ordinaire a augmenté de 25 % par rapport à 2017 et les fonds provenant de l'exploitation comparables ont totalisé 6,5 milliards de dollars, soit une hausse de 16 %. À la lumière de ces solides résultats financiers et de nos perspectives prometteuses, le conseil d'administration a majoré, en février, notre dividende trimestriel sur les actions ordinaires pour une 19^e année consécutive, le portant à 0,75 \$ par action, ce qui correspond à un dividende annualisé de 3,00 \$ par action et représente une hausse de 9 %.

Des assises solides qui offrent des plateformes de croissance

Notre portefeuille diversifié d'actifs de grande qualité à long terme est réparti entre cinq secteurs d'exploitation dans trois régions principales. Chacun de ces secteurs offre une plateforme en vue de la croissance future.

Gazoducs

Notre vaste réseau de gazoducs est situé dans deux des bassins les plus productifs et les moins coûteux d'Amérique du Nord – à savoir le bassin sédimentaire de l'Ouest canadien (« BSOC ») et le bassin des Appalaches. Nos réseaux sont en bonne position pour répondre à la demande croissante de gaz naturel à combustion propre sur le continent puisqu'ils relient l'approvisionnement de ces bassins aux marchés importants et en croissance partout en Amérique du Nord. Pour le secteur des gazoducs au Canada, cela s'est traduit par l'expansion de notre réseau et l'accroissement des taux d'utilisation des pipelines. Depuis 2013, le débit dans le réseau de NGTL a augmenté de plus de 20 %, passant de 10 milliards de pieds cubes par jour (« Gpi3/j ») à 12 Gpi3/j. Nous sommes en voie d'accroître notre capacité de réception et de livraison en Alberta d'ici 2022 grâce à notre programme d'investissement de 8,6 milliards de dollars qui est soutenu par un modèle d'affaires à tarif réglementé et des contrats à long terme de réception et de livraison garanties. Par ailleurs, le réseau principal au Canada demeure une canalisation essentielle vers les marchés de l'Est alors que nous continuons de trouver des moyens novateurs d'aider les producteurs de l'Ouest canadien à rester concurrentiels et à attirer de nouveaux clients dans l'Est. Depuis 2013, les réceptions garanties à Empress ont augmenté de plus de 70 % tandis que les contrats fermes visant l'ensemble du réseau ont connu une hausse supérieure à 40 % pour atteindre plus de 8 Gpi3/j. Sur la côte Ouest, le projet Coastal GasLink de 6,2 milliards de dollars permettra d'acheminer directement

la production du BSOC vers les marchés mondiaux grâce à l'installation de liquéfaction de gaz naturel de LNG Canada située à Kitimat, en Colombie-Britannique. Nous avons signé des ententes à long terme avec les 20 Premières Nations le long de l'emprise du pipeline et nous prévoyons contribuer plus de 1 milliard de dollars en financement direct et fournir des occasions d'emplois contractuels pour ces collectivités tout au long de la durée de vie du projet. Nous avons débuté la construction de ce projet pour lequel tous les permis requis ont été obtenus et dont la mise en service est prévue en 2023. L'année 2018 a été marquée par les transformations dans notre secteur des gazoducs aux États-Unis. La mise en service de nouveaux pipelines d'une valeur d'environ 2,8 milliards de dollars américains a contribué à l'atteinte d'un BAIIA inégalé et à l'enregistrement d'un volume record de livraison pour une journée de pointe excédant les 30 Gpi3. Les projets Leach XPress, WB XPress et Cameron Access ont tous commencé à dégager des flux de trésorerie, tandis que le projet Mountaineer XPress d'une valeur de 3,2 milliards de dollars américains, qui a été partiellement mis en service en janvier 2019, devrait être pleinement opérationnel d'ici la fin du premier trimestre. Nous cherchons à saisir les multiples occasions de croissance interne découlant de notre empreinte dans le bassin des Appalaches, de la demande grandissante d'exportation de GNL et des synergies avec notre secteur des gazoducs au Canada. Notre secteur des gazoducs au Mexique continue de générer de bons résultats et d'offrir une plateforme solide en vue de la croissance future. Grâce à nos quatre gazoducs en exploitation et à nos trois projets en cours d'aménagement au Mexique, tous soutenus par des contrats à long terme conclus avec la Comisión Federal de Electricidad, nous sommes en bonne position pour relier l'approvisionnement à faible coût en gaz naturel des États-Unis aux marchés florissants de la production d'électricité et des industries dans le centre du Mexique ainsi qu'à des nouveaux marchés dans le nord-ouest du pays.

Pipelines de liquides

Notre secteur des pipelines de liquides a dégagé un bénéfice record en 2018 alors que nous avons continué d'exploiter à sa pleine capacité notre réseau d'oléoducs Keystone et vu s'accroître la demande sur la partie Marketlink du réseau pour faire circuler la production grandissante de pétrole léger aux États-Unis jusqu'aux marchés. Nous poursuivons l'expansion de notre réseau, tant en amont pour atteindre de nouvelles sources d'approvisionnement qu'en aval pour élargir notre accès au marché. En 2018, nous avons entrepris la construction du pipeline White Spruce en Alberta et nous nous attendons à ce qu'il entre en service au deuxième trimestre de 2019. De plus, nous en sommes aux dernières étapes de la mise en service d'une capacité de stockage additionnelle de un million de barils à Cushing, en Oklahoma, et nous avons débuté l'aménagement d'une capacité de stockage supplémentaire à notre terminal de Houston. Keystone XL demeure un projet très important pour le Canada et les États-Unis sur le plan économique, d'autant plus qu'il renforce la sécurité énergétique et nationale de ces deux pays. La demande pour le projet demeure forte, les clients ayant totalement souscrit la capacité disponible du pipeline par la conclusion de contrats s'étalant sur plusieurs décennies. Nous restons déterminés à

réaliser ce projet et nous continuons d'obtenir prudemment et de façon méthodique les approbations réglementaires et légales nécessaires avant d'avancer la construction.

Énergie

Notre secteur Énergie continue de dégager d'excellents résultats, 95 % de notre capacité de production étant soutenue par des contrats à long terme conclus avec des contreparties dignes de confiance. La centrale électrique de Napanee en Ontario d'une valeur de 1,7 milliard de dollars devrait entrer en service au deuxième trimestre de 2019 et contribuer au BAIIA stable et prévisible découlant des contrats. Nous sommes également déterminés à assurer le succès à long terme de la centrale nucléaire de Bruce Power, qui fournit 30 % de l'électricité en Ontario. Le programme d'allongement du cycle de vie de Bruce Power, qui représente un investissement de 8 milliards de dollars (en dollars de 2018) pour nous jusqu'en 2055, est maintenant en cours. Les ventes d'électricité provenant de la centrale font l'objet de contrats conclus avec la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité de l'Ontario jusqu'en 2064. Nous demeurons l'une des plus grandes entreprises privées du secteur énergétique au Canada et vu notre vaste expérience en matière de construction et d'exploitation de centrales électriques alimentées au gaz naturel à haute efficacité et en énergie renouvelable et de centrales nucléaires, nous sommes très bien placés pour chercher à saisir de nouvelles occasions de croissance alors que l'Amérique du Nord effectue un virage vers les sources d'électricité qui génèrent moins d'émissions de carbone.

Croissance significative en cours

Nous allons poursuivre la réalisation de projets garantis sur le plan commercial d'une valeur de 36 milliards de dollars jusqu'en 2023, parmi lesquels une partie représentant plus de 9 milliards de dollars devrait entrer en service au cours des premiers mois de 2019. Ces nouveaux actifs constituent des améliorations essentielles du réseau d'infrastructures énergétiques en Amérique du Nord et contribuent à solidifier nos assises en vue de la croissance future. Le parachèvement de ces projets se traduira par une hausse significative des flux de trésorerie et des résultats par action et viendra soutenir la croissance annuelle prévue de notre dividende dans une fourchette de 8 % à 10 % jusqu'en 2021.

Financer notre croissance

Nous avons réalisé des progrès importants au chapitre du financement prudent et durable de notre programme de projets d'investissement garantis à court terme grâce aux flux de trésorerie abondants que nous générons en interne, à l'accès aux marchés financiers et aux activités de gestion du portefeuille. En 2018, nous avons contracté des emprunts à long terme d'environ 6,2 milliards de dollars selon des modalités avantageuses, auxquels se sont ajoutés 2 milliards de dollars provenant de notre régime de réinvestissement des dividendes et de notre programme d'actions au cours du marché. En outre, la vente des installations de Cartier énergie éolienne au Québec et le remboursement de coûts préalables à l'aménagement de Coastal GasLink nous ont procuré 1,1 milliard de dollars de plus. Nous sommes en bonne position pour financer le reste de nos projets de croissance garantis d'une manière qui nous

permettra d'obtenir les mesures d'endettement requises en 2019. Nous considérons que les émissions d'actions ordinaires dans le cadre de notre programme d'actions au cours du marché sont terminées et nous continuerons d'évaluer le recours à notre régime de réinvestissement des dividendes chaque trimestre. Nous poursuivrons aussi le développement de différentes activités de gestion du portefeuille, y compris la vente annoncée de notre centrale de Coolidge dont la clôture est prévue d'ici le milieu de 2019.

Croissance future

Outre nos projets garantis, nous poursuivons aussi l'avancement méthodique de projets en cours d'aménagement dont la valeur dépasse les 20 milliards de dollars. Il s'agit notamment de Keystone XL et du programme d'allongement du cycle de vie de Bruce Power, ainsi que de nombreuses autres occasions de croissance interne qui devraient découler de notre empreinte en Amérique du Nord. Il est évident que notre stratégie disciplinée d'investissement dans des projets de haute qualité à faible risque porte fruit. Nos actifs d'infrastructures énergétiques complémentaires constituent une base solide et notre plan de croissance à l'avant-garde de l'industrie est en harmonie avec les facteurs fondamentaux régissant l'offre et la demande d'énergie à long terme.

Chef de file de la durabilité

Même si nous sommes en bonne position pour répondre aux besoins d'énergie croissants à l'échelle du continent, nous savons d'expérience que notre succès en tant qu'entreprise ne peut se dissocier de la durabilité de nos pratiques commerciales. Nous exerçons nos activités d'une manière durable sur les plans économique, social et environnemental et respectons les engagements que nous prenons envers nos voisins, nos partenaires et nos collectivités. Nous sommes fiers que nos accomplissements soient soulignés par de multiples organismes indépendants très réputés. Pour une cinquième année consécutive, nous nous sommes taillés une place au sein de l'indice nord-américain du développement durable Dow Jones Sustainability Index, et pour la huitième année consécutive, nous avons fait partie de la liste des 50 entreprises les plus socialement responsables au Canada selon le magazine Corporate Knights. Nous avons été inclus dans l'indice d'égalité des sexes de Bloomberg pour notre leadership en vue de faire progresser l'égalité des sexes et l'inclusion à la grandeur de notre organisation. Nous avons aussi obtenu la reconnaissance de CDP (anciennement le Carbon Disclosure Project) pour nos communications sur les émissions de carbone et nos efforts pour garantir la viabilité à long terme de notre entreprise.

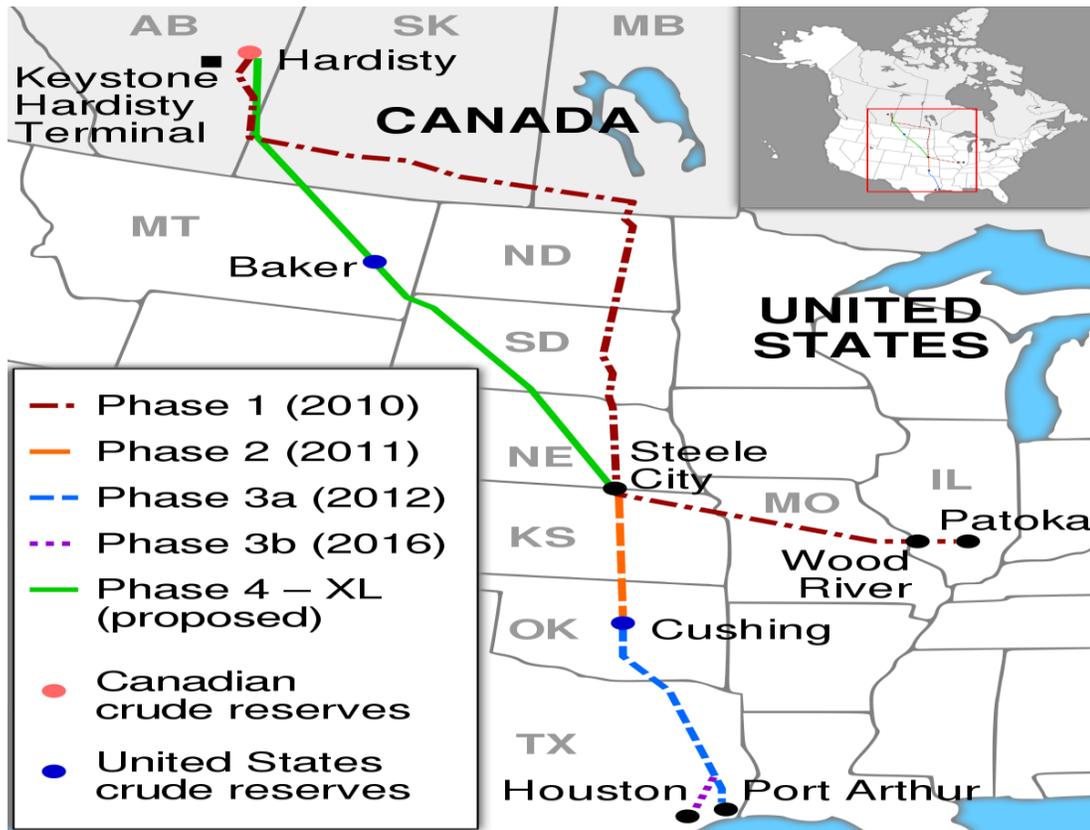
Un avenir prometteur

En dernier lieu, les décisions que nous prenons continuent d'être guidées par nos valeurs et un conseil d'administration fort dont les membres, qu'il faut remercier, vont puiser dans leurs champs d'expertise variés pour promouvoir le succès de la société. Nous avons eu le plaisir d'accueillir un nouvel administrateur indépendant, Randy Limbacher, qui s'est joint au conseil en 2018. La vaste expérience de M. Limbacher dans le secteur pétrogazier, de même que son leadership et son expertise

en planification stratégique, seront des atouts précieux pour le conseil. En terminant, 2018 a été une année record sur bien des plans alors que notre réseau n'a cessé de s'étendre. Nous nous sommes rapprochés de notre objectif de devenir la plus importante société d'infrastructures énergétiques en Amérique du Nord. Nous abordons l'année 2019 toujours déterminés à concrétiser cette vision, et l'avenir nous emballe alors que s'ouvre le nouveau chapitre TC Énergie de notre histoire. Nous tenons à remercier tous nos employés et entrepreneurs de leur appui indéfectible envers notre succès. Grâce à leur dévouement, nous sommes confiants en notre capacité à livrer de façon soutenue l'énergie dont les gens ont besoin et à faire croître la valeur actionnariale pour de nombreuses décennies à venir. Cordialement, Russ Girling, président et chef de la direction et Siim A. Vanaselja, président du conseil » (TransCanada, 2019, p. 2)

ANNEXE C

CARTOGRAPHIE DU PROJET KXL



Source: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/1a/Keystone-pipeline-route.svg>

BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, W. et Monsen, R. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3), 501-15.
- Adams, C. A. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 223-250. doi: 10.1108/09513570210418905
- Aerts, W., Cormier, D. et Magnan, M. (2006). Intra-industry imitation in corporate environmental reporting: An international perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(3), 299-331. doi: 10.1016/j.jaccpubpol.2006.03.004
- Ahinful, G. S., Tauringana, V., Essuman, D., Boakye, J. D. et Sha'ven, W. B. (2019). Stakeholders pressure, SMEs characteristics and environmental management in Ghana. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-28.
- Ambec, S. et Lanoie, P. (2008). Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview. *The Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45. doi: 10.5465/AMP.2008.35590353
- Aqueveque, C., Rodrigo, P. et Duran, I. J. (2018). Be bad but (still) look good: Can controversial industries enhance corporate reputation through CSR initiatives? *Business Ethics: A European Review*, 27(3), 222-237. doi: 10.1111/beer.12183
- Balata, P. et Breton, G. (2005). Narratives vs Numbers in the Annual Report: Are They Giving the Same Message to the Investors? *Review of Accounting and Finance*, 4(2), 5-14. doi: 10.1108/eb043421
- Ben Rhouma, A. (2008). *La divulgation environnementale des grandes entreprises françaises : Etude des déterminants*. La comptabilité, le contrôle et l'audit

entre changement et stabilité (1), 30. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00522373>

Ben Rhouma, A. et Cormier, D. (2007). *Déterminants de la communication sociale et environnementale des entreprises françaises*. HAL.

Ben Slimane, K. et Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*, 37(7), 53-69. doi: 10.3917/mav.037.0053

Bernardi, R. A., Bean, D. F. et Weippert, K. M. (2002). Signaling gender diversity through annual report pictures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 609-616. doi: 10.1108/09513570210441440

Bitektine, A. (2011). Toward a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 36(1), 151-179.

Bodet, C. et Lamarche, T. (2007). La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (1).

Boiral, O. (2005). Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience. *Revue française de gestion*, 158(5), 163-186.

Boiral, O. (2006). La certification ISO 14 001 : une perspective néo-institutionnelle. *Management International*, 10(3), 67.

Boiral, O. (2016). Accounting for the Unaccountable: Biodiversity Reporting and Impression Management. *Journal of Business Ethics*, 135(4), 751-768. doi: 10.1007/s10551-014-2497-9

Bouaiss, K., Lafontaine, J.-P. et Viviani, J.-L. (2013). Crises environnementales, marchés financiers et communication environnementale des entreprises : proposition d'une méthode d'évaluation des accidents industriels et des crises environnementales. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 48(263/264), 197-206,113.

- Boxenbaum, E. et Jonsson, S. (2008). *Isomorphism, Diffusion and Decoupling*. [w:] *Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, Roy Suddaby* : The Sage Handbook of Organizational Institutionalism, Sage Publications: London.
- Boyer-Allirol, B. (2013). Faut-il mieux réglementer le reporting extrafinancier ? *Revue Française de Gestion*, (237), 73-95,228.
- Breton, G. et Côté, L. (2006). Profit and the legitimacy of the Canadian banking industry. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(4), 512-539. doi: 10.1108/09513570610679119
- Bromley, P. et Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management annals*, 6(1), 483-530.
- Brown, L. R. (2009). Plan B 4.0 Mobilizing to save civilization. *Earth Policy Institute, Norton, USA*.
- Brown, N. et Deegan, C. (1998). The public disclosure of environmental performance information-a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 29(1), 21-41. doi: 10.1080/00014788.1998.9729564
- Buisson, M.-L. (2008). Légimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives. *Humanisme et Entreprise*, 289(4), 29-57. doi: 10.3917/hume.289.0029
- Campbell, J. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 32(3), 946-967. doi: 10.5465/AMR.2007.25275684
- CBC News. (2017, 24 janvier). *A Chronological History of Controversial Keystone XL Pipeline Project*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.cbc.ca/news/politics/keystone-xl-pipeline-timeline-1.3950156>
- Cedre. (s. d.). *Accidentologie*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://www.cedre.fr/Ressources/Accidentologie>

- Cedre. (2012, 27 juillet). *Odyssey*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://wwz.cedre.fr/Ressources/Accidentologie/Accidents/Odyssey>
- Chernatony, L. D. et Harris, F. (2000). Developing Corporate Brands Through Considering Internal and External Stakeholders. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 268. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540119.
- Cho, C. H. (2009). Legitimation Strategies Used in Response to Environmental Disaster: A French Case Study of Total SA's Erika and AZF Incidents. *European Accounting Review*, 18(1), 33-62. doi: 10.1080/09638180802579616
- Cho, C. H. et Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 639-647. doi: 10.1016/j.aos.2006.09.009
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corpora. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(1), 92. doi: 10.2307/258888
- Congressional Research Service. (2012, 1 juillet). *Keystone XL Pipeline: A Primer*. Récupéré le 22 octobre 2019, de <https://www.washingtonpost.com/wp-srv/special/business/keystone-xl-pipeline-primer/?noredirect=on>
- Congressional Research Service. (2015, 1 April). *Keystone XL Pipeline: Overview and Recent Developments*. Récupéré le 22 octobre 2019, de <https://fas.org/sgp/crs/misc/R43787.pdf>.
- Cormier, D. (2007). Stratégies de communication d'informations environnementales. Dans *Comptabilité Anglo-Saxonne et Internationale* (2e éd., p. 350-396). Paris : Economica.
- Cormier, D. et Gomez-Gutierrez, L. (2018). On the search for mimetic patterns in environmental disclosure: an international perspective. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(7), 655-671. doi: 10.1080/13504509.2018.1439849

- Cormier, D., Gordon, I. et Magnan, M. (2004). Corporate Environmental Disclosure: Contrasting Management's Perceptions with Reality. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 143-165. doi: 10.1023/B:BUSI.0000015844.86206.b9
- Cormier, D. et Gordon, I. M. (2001). An examination of social and environmental reporting strategies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(5), 587-617. doi: 10.1108/EUM00000000006264
- Cormier, D., Ledoux, M.-J. et Magnan, M. (2011). The informational contribution of social and environmental disclosures for investors. *Management Decision*, 49(8), 1276-1304. doi: 10.1108/00251741111163124
- Cormier, D. et Magnan, M. (2003a). Environmental reporting management: a continental European perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22(1), 43-62. doi: 10.1016/S0278-4254(02)00085-6
- Cormier, D. et Magnan, M. (2003b). Les modes de divulgation d'informations environnementales : Une analyse intersectorielles.
- Damanpour, F., Sanchez - Henriquez, F. et Chiu, H. H. (2018). Internal and External Sources and the Adoption of Innovations in Organizations. *British Journal of Management*, 29(4), 712-730. doi: 10.1111/1467-8551.12296
- Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures -- a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- Deegan, C. et Blomquist, C. (2006). Stakeholder influence on corporate reporting: An exploration of the interaction between WWF-Australia and the Australian minerals industry. *Accounting, organizations and society*, 31(4-5), 343-372.
- Deegan, C. et Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively?: An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(2), 50-67.
- Deegan, C., Rankin, M. et Voght, P. (2000). *Firms' disclosure reactions to major social incidents: Australian evidence*, vol. 24. Taylor & Francis.

- Deegan, C. et Unerman, J. (2006). *Financial accounting theory* (European edition. éd.). Berkshire : McGraw Hill Education.
- Depoers, F. (2000). L'offre volontaire d'information des sociétés cotées : concept et mesure. *Comptabilité Contrôle Audit*, 6(2), 115-131. doi: 10.3917/cca.062.0115
- Dillard, J. F., Rigsby, J. T. et Goodman, C. (2004). The making and remaking of organization context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Dimaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dowling, J. et Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. doi: 10.2307/1388226
- Duc Son, D., Marriott, N. et Marriott, P. (2006). Users' perceptions and uses of financial reports of small and medium companies (SMCs) in transitional economies. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(3), 218-235. doi: 10.1108/11766090610705416
- Epstein, M. J. et Roy, M.-J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604. doi: 10.1016/S0024-6301(01)00084-X
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives.
- Fox News. (2015, 8 janvier). *TransCanada begins Pipeline in Texas*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.foxnews.com/us/transcanada-begins-keystone-pipeline-in-texas>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Cambridge : Cambridge University Press.

- Freeman, R. E. et Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106. doi: 10.2307/41165018
- Friedman, A. L. et Miles, S. (2002). SMEs and The Environment: Evaluating Dissemination Routes and Handholding levels. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 324-341.
- Frynas, J. G. et Stephens, S. (2015). Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483-509. doi: 10.1111/ijmr.12049
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gendron, C. et de la Porte, C. A. (2009). *La participation des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable* Université du Québec à Montréal, Chaire de responsabilité sociale et de
- Gherib, J. et M'hissen, I. (2010). Engagement environnemental et taille de l'entreprise: une lecture à travers la théorie néo-institutionnelle. *Actes de la 19e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*.
- Gilormini, P. (2010). Les stratégies rhétoriques de légitimation. *Revue internationale de psychosociologie*, XVI(38), 63-84. doi: 10.3917/rips.038.0063
- Gray, R., Kouhy, R. et Lavers, S. (1995). Corporate Social and Environmental Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Gray, R., Owen, D. et Adams, C. (1996). Changes and challenges in corporate social and environmental reporting. *Accounting and Accountability*.
- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). (2018). GIEC-Rapport spécial du Giec sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5 °C. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://climat.be/changements-climatiques/changements-observees/rapports-du-giec/2018-rapport-special-sur-la-hausse-de-1-5c>

- Hahn, R. et Lülfs, R. (2014). Legitimizing Negative Aspects in GRI-Oriented Sustainability Reporting: A Qualitative Analysis of Corporate Disclosure Strategies. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 401-420. doi: 10.1007/s10551-013-1801-4
- Hall, R. H. (1996). *Organizations : Structures, Processes, and Outcomes*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Hasbani, M. (2008). *La gestion de la légitimité par le récit : le cas de l'industrie pharmaceutique*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <https://archipel.uqam.ca/1749/>
- Hasbani, M. (2013). *Légitimité des organisations : les stratégies discursives de l'industrie pharmaceutique*. (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <https://archipel.uqam.ca/6269/>
- Hasbani, M. et Breton, G. (2013). Restoring social legitimacy: discursive strategies used by a pharmaceutical industry leader. *Society and Business Review*, 8(1), 71-89. doi: 10.1108/17465681311297757
- Hasbani, M. et Breton, G. (2016). Discursive Strategies and the Maintenance of Legitimacy. *English Language and Literature Studies*, 6, 1. doi: 10.5539/ells.v6n3p1
- Helfaya, A., Whittington, M. et Alawattage, C. (2019). Exploring the quality of corporate environmental reporting: Surveying preparers' and users' perceptions. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(1), 163-193. doi: 10.1108/AAAJ-04-2015-2023
- Highhouse, S., Brooks, M. E. et Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481-1493. doi: 10.1177/0149206309348788
- Hogner, R. H. (1982). Corporate Social Reporting: Eight Decades of Development at US Steel. *Research in Corporate Performance and Policy*, 4(1), 243-250
- Hoogendoorn, B., Guerra, D. et van der Zwan, P. (2015). What Drives Environmental Practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44(4), 759-781.

- Imtiaz Ferdous, M., Adams, C. A. et Boyce, G. (2019). Institutional drivers of environmental management accounting adoption in public sector water organisations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(4), 984-1012. doi: 10.1108/AAAJ-09-2017-3145
- Karra, I. et Affes, H. (2016). Les pressions des parties prenantes, l'intention stratégique verte et le renforcement de la compétitivité des entreprises industrielles tunisiennes. *La Revue Gestion et Organisation*, 8(2), 96-106. doi: 10.1016/j.rgo.2016.09.003
- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques: défis conceptuels et analytiques. *Management International*, 37-50.
- Larousse. (s. d.). *Dictionnaire français: Définitions*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/l%C3%A9gitimit%C3%A9/46599#definition>
- Le Devoir. (2014, 23 juillet). *La pression pétrolière s'accroît sur le Québec*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.ledevoir.com/societe/environnement/414140/la-pression-petroliere-s-accroit-sur-le-quebec>
- Lee, T. A. et Tweedie, D. P. (1977). *The Private Shareholder and the Corporate Report*. London : The Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- Leftwich, R. (1980). Market failure fallacies and accounting information. *Journal of Accounting and Economics*, 2(3), 193-211. doi: 10.1016/0165-4101(80)90002-6
- Lindblom, C. K. (1994). *The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure. Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York.
- Lindgreen, A., Maon, F., Reast, J. et Yani-de-Soriano, M. (2012). Guest Editorial: Corporate Social Responsibility in Controversial Industry Sectors. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 393-395. doi: 10.1007/s10551-012-1488-y

- Loudy, I. (2015). *Stratégies discursives utilisées par les entreprises en réponse aux catastrophes environnementales en vue de réparer leur légitimité : le cas de l'industrie pétrolière*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <https://archipel.uqam.ca/8095/>
- Lyon, T. et Montgomery, A. (2013). Tweetjacked: The Impact of Social Media on Corporate Greenwash. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 747-757. doi: 10.1007/s10551-013-1958-x
- McLaughlin, R. et Safieddine, A. (2008). Regulation and information asymmetry. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 16(1), 59-76. doi: 10.1108/13581980810853217
- MétéoPolitique. (2020, 23 mai). *Marée noire: « Le Tchernobyl de l'industrie pétrolière », Barak Obama ne décolère pas*. Récupéré le 22 octobre 2019 de https://meteopolitique.com/Fiches/petrole/danger-petrole/Tchernobyl/le-Tchernobyl-de-l-industrie-petroliere_03.htm
- Métiers-Québec. (s. d.). *Portrait de l'industrie canadienne des hydrocarbures*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://www.metiers-quebec.org/portraits/petrole.htm>
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mikol, A. (2003). La communication environnementale de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 147(6), 151-159.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères. (s.d.). *La législation française: La France, pays précurseur en matière de reporting extra financier*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/la-politique-nationale-de-rse-en-france/article/la-legislation-francaise>

- 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. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. doi: 10.5465/AMR.1997.9711022105
- Monin, P. et Croidieu, G. (2012). Les stratégies de légitimation des organisations renégates. *M@n@gement*, 15(3), 254-263. doi: 10.3917/mana.153.0254.
- Morales-Raya, M., Martín-Tapia, I. et Ortiz-de-Mandojana, N. (2019). To Be or to Seem: The Role of Environmental Practices in Corporate Environmental Reputation. *Organization & Environment*, 32(3), 309-330. doi: 10.1177/1086026617753154
- Moreno-Luzon, M. D., Chams-Anturi, O. et Escorcia-Caballero, J. P. (2018). Organizational legitimacy and stakeholder trust in the organization: A feed-forward relationship. Dans *Organizational Legitimacy* (p. 283-299). Springer.
- Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, (205), 93-116.
- Myllykangas, P., Kujala, J. et Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the Essence of Stakeholder Relationships: What do we Need in Addition to Power, Legitimacy, and Urgency? *Journal of Business Ethics*, 96(Supplement 1), 65-72. doi: 10.1007/s10551-011-0945-3
- Nalbone, G., Cicoletta, A. et Laot-Cabon, S. (2013). Perturbateurs endocriniens et maladies métaboliques : un défi majeur en santé publique. *Santé Publique*, 25(1), 45. doi: 10.3917/pub.131.0045
- National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling. (2011, janvier). *Report to the President*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.govinfo.gov/content/pkg/GPO-OILCOMMISSION/pdf/GPO-OILCOMMISSION.pdf>
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371. doi: 10.1108/09513570210435870

- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève, ISO, 127 p. (Norme internationale ISO 26000).
- Patten, D. M. (1991). Exposure, legitimacy, and social disclosure. *Journal of Accounting and public policy*, 10(4), 297-308.
- Patten, D. M. (1992). Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: A note on legitimacy theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 471-475. doi: 10.1016/0361-3682(92)90042-Q
- Pereira Pündrich, A., Brunel, O. et Barin-Cruz, L. (2009). Les dimensions des crises: analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 1, 213-235.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations a resource dependence perspective*. Stanford, Calif. : Stanford University Press. Récupéré de *WorldCat.org*
- Plumlee, M., Brown, D., Hayes, R. M. et Marshall, R. S. (2015). Voluntary environmental disclosure quality and firm value: Further evidence. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(4), 336-361. doi: 10.1016/j.jaccpubpol.2015.04.004
- Quairel-Lanoizelée, F. (2012). Chapitre1. Le concept de responsabilité sociétale d'entreprise est-il pertinent pour les PME ? Dans *RSE et développement durable en PME* (p. 17-37). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Quairel, F. o. (2004). Responsable mais pas comptable : analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 10(1), 7. doi: 10.3917/cca.101.0007
- Radio-Canada. (2013, 23 mai). Keystone XL: la mesure du Congrès sera rejetée, dit l'administration. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/615050/keystone-republicains-projet-loi>

- Radio-Canada. (2015, 24 février). *Obama oppose son veto au projet Keystone XL*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/708470/obama-veto-projet-pipeline-keystone-xl>
- Radio-Canada. (2016, 22 septembre). *50 Premières Nations contre les sables bitumineux de l'Alberta*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/804669/autochtones-canada-etats-unis-traite-petrole-sables-bitumineux>
- Radio-Canada. (2019, 18 juin). *Ottawa donne le feu vert à l'expansion du pipeline Trans Mountain*. Récupéré le 20 juillet 2019 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1189941/oleoduc-trans-mountain-canada-alberta-colombie-britannique-petrole>
- Ramanathan, K. V. (1976). Toward a theory of corporate social accounting. *The accounting review*, 51(3), 516-528.
- Rathert, N. (2016). Strategies of legitimation: MNEs and the adoption of CSR in response to host-country institutions. *J Int Bus Stud*, 47(7), 858-879. doi: 10.1057/jibs.2016.19
- Ressources Naturelles Canada. (2020, 23 juillet). *Faits sur le pétrole brut*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <https://www.rncan.gc.ca/faits-petrole-brut/20075>
- Reverte, C. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish listed Firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595-612. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90015-K](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90015-K)
- Rousseau, J.-J. (2002). *Discours sur les sciences et les arts*. Numéro aleph_udq000188643. Chicoutimi : J.-M. Tremblay.
- Roux, D., Chevalier, C. et Nabec, L. (2015). Les parties prenantes consuméristes et l'impact de leur dynamique collective pour les entreprises/Consumerist stakeholders and the impact of their collective dynamic on companies. *Décisions Marketing*, (77), 47-62.

- Ruf, B., Muralidhar, K., Brown, R., Janney, J. et Paul, K. (2001). An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 32(2), 143-156. doi: 10.1023/A:1010786912118
- Scherer, A. G. (2018). Theory Assessment and Agenda Setting in Political CSR: A Critical Theory Perspective. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 387-410. doi: 10.1111/ijmr.12137
- Sedar, site Web officiel: https://www.sedar.com/homepage_fr.htm
- Seibt, S. (s. d.). *France Médias Monde: Les problèmes XXL de l'oléoduc Keystone XL*. Récupéré le 22 octobre 2019, de <http://graphics.france24.com/petrole-pipeline-keystone-xl-bitumineux-climat-emploi-environnement-politique/index.html>.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64. doi: 10.2307/41162149
- Shocker, A. D. et Sethi, S. P. (1974). An Approach to Incorporating Societal Preferences in Developing Corporate Action Strategies. *California Management Review*, 15(4), 97-105. doi: 10.2307/41164466
- Smith, M. et Taffler, R. (1992). Readability and Understandability: Different Measures of the Textual Complexity of Accounting Narrative. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(4). doi: 10.1108/09513579210019549
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(3), 571. doi: 10.2307/258788
- Summerhays, K. et de Villiers, C. (2012). Oil company annual report disclosure responses to the 2010 Gulf of Mexico oil spill. *Journal of the Asia-Pacific Centre for Environmental Accountability*, 18(2), 103-130.
- Talbot, D. et Boiral, O. (2015). Strategies for Climate Change and Impression Management: A Case Study Among Canada's Large Industrial Emitters. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 329-346.

- Talbot, D. et Boiral, O. (2017). Le secteur de l'aluminium en quête de légitimité et d'influence : les ententes volontaires sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre au Québec. *Entreprises et histoire*, 86(1), 71-85. doi: 10.3917/eh.086.0071
- TC Énergie. (2019, 3mai). About our Name change. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.tcenergy.com/TC-Energy/>
- TC Énergie. (2019). *Accueil-vision*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.tcenergy.com>
- TC Énergie. (s. d.). *Keystone Pipeline System: Overview*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.tcenergy.com/operations/oil-and-liquids/keystone-pipeline-system/>
- TC Énergie. (s. d.). *Keystone XL: Project Overview*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.keystone-xl.com/SysSiteAssets/pdfs/fact-sheets/keystone-xl-project-overview.pdf>
- TC Énergie. (s. d.). *Un chef de file en matière d'infrastructures énergétiques responsables*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.tcenergie.com/operations/>
- The Guardian. (2013, 20 août). *US Department of Interior Criticizes State over Keystone XL Impact Report*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.theguardian.com/environment/2013/aug/20/interior-state-keystone-xl-pipeline-impact>
- The White House Archives. (2011, 10 novembre). *The White House, Office of the Press Secretary: Statement by the President on the State Department's Keystone XL Pipeline Announcement*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2011/11/10/statement-president-state-departments-keystone-xl-pipeline-announcement>
- TransCanada Corporation. (2008). *TransCanada Corporation: Annual Report 2007*. Récupéré de <http://www.transcanada.com>
- TransCanada Corporation. (2009). *TransCanada Corporation: Annual Report 2008*. Récupéré de <http://www.transcanada.com>

- TransCanada Corporation. (2010). *TransCanada Corporation: Annual Report 2009*.
Récupéré de <http://www.transcanada.com>
- TransCanada Corporation. (2011). *TransCanada Corporation: Annual Report 2010*.
Récupéré de <http://www.transcanada.com>
- TransCanada Corporation. (2012). *TransCanada Corporation: Annual Report 2011*.
Récupéré de <http://www.transcanada.com>
- TransCanada Corporation. (2013). *TransCanada Corporation: Annual Report 2012*.
Récupéré de <http://www.transcanada.com>
- TransCanada Corporation. (2014). *TransCanada Corporation: Annual Report 2013*.
Récupéré de <http://www.transcanada.com>
- TransCanada Corporation. (2015). *TransCanada Corporation: Annual Report 2014*.
Récupéré de <http://www.transcanada.com>
- TransCanada Corporation. (2016). *TransCanada Corporation: Annual Report 2015*.
Récupéré de <http://www.transcanada.com>
- TransCanada Corporation. (2017). *TransCanada Corporation: Annual Report 2016*.
Récupéré de <http://www.transcanada.com>
- TransCanada Corporation. (2018). *TransCanada Corporation: Annual Report 2017*.
Récupéré de <http://www.transcanada.com>
- TransCanada Corporation. (2019). *TransCanada Corporation: Annual Report 2018*.
Récupéré de <http://www.transcanada.com>
- Tse, T. (2011). Shareholder and stakeholder theory: after the financial crisis. *Qualitative Research in Financial Markets*, 3(1), 51-63. doi: 10.1108/17554171111124612
- Ullmann, A. (1985). Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms. *The Academy of Management Review*, 10(3), 540. doi: 10.2307/258135

- Unerman, J. (2000). Methodological issues - Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(5), 667-681. doi: 10.1108/09513570010353756
- Unerman, J. et Bennett, M. (2004). Increased stakeholder dialogue and the internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony? *Accounting, Organizations and Society*, 29(7), 685-707.
- van Der Laan, S. (2009). The Role of Theory in Explaining Motivation for Corporate Social Disclosures: Voluntary Disclosures vs 'Solicited' Disclosures. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 3(4), 15A-29.
- Watts, R. et Zimmerman, J. (1990). Positive Accounting Theory: A Ten Year Perspective. *The Accounting Review*, 65(1), 131. doi: 10.2307/247880
- Wegener, M., Elayan, F. A., Felton, S. et Li, J. (2013). Factors Influencing Corporate Environmental Disclosures. *Accounting Perspectives*, 12(1), 53-73. doi: 10.1111/1911-3838.12007
- Wikimedia Foundation. (2012, 21 juillet). *Wikipédia: L'encyclopédie libre*. Récupéré le 22 juillet 2020 de <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/1a/Keystone-pipeline-route.svg>
- Wiseman, J. (1982, 1982/01/01/). An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 7(1), 53-63. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(82\)90025-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(82)90025-3)
- Yates, S., et Caron, M. A. (2012). La communication comme vecteur de l'acceptabilité sociales des grands projets. *Journal of Professional Communication*, 2(2), 93- 106.
- Yin, R. K. (2015). *Case study research : design and methods*. London : Sage Publication.
- Yunus, S., Eljido-Ten, E. et Abhayawansa, S. (2016). Determinants of Carbon Management Strategy Adoption. *Managerial Auditing Journal*, 31 (2),156–79.

- Zelinschi, D., Levant, Y. et Berland, N. (2013). Les motivations au découplage : l'exemple de l'introduction de L'IFRS 8. *Finance Contrôle Stratégie*, 16(1). doi: 10.4000/fcs.1274
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27: 414–431.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42, 726-43.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-64.