

Faire de la raison d'être un facteur de résilience : le cas GRTgaz

Par **Jérémy LÉVÊQUE**, **Kevin LEVILLAIN** et **Blanche SEGRESTIN**

Mines Paris – PSL

Et **Christophe DELFELD**

GRTgaz

Les entreprises sont confrontées à des tensions croissantes, entre impératifs économiques et enjeux de transition écologique. Ces crises de soutenabilité sont appelées à se multiplier.

Le cas de GRTgaz en fournit une bonne illustration. Paradoxalement, sa mission de service public, qui consiste à assurer un approvisionnement accessible en gaz, va aujourd'hui à l'encontre de l'intérêt commun de la transition énergétique.

Dans cet article, nous montrons à partir d'une recherche récente, conduite conjointement avec GRTgaz, comment la réflexion sur la raison d'être de l'entreprise peut être un levier de résilience inédit.

Nous montrons que la réflexion sur la raison d'être, plutôt que de raisonner par enjeu, pousse à identifier les interdépendances entre les enjeux et, ainsi, à souligner les efforts de conception sur lesquels l'entreprise devrait s'engager pour renforcer sa résilience face aux crises de soutenabilité.

Introduction

Certaines crises surviennent de manière brutale et déstabilisent les entreprises. D'autres, au contraire, semblent pouvoir être anticipées, car elles reposent sur des déterminants plus visibles. Mais ce n'est pas pour autant qu'elles ne bouleversent pas en profondeur l'entreprise, voire qu'elles n'en menacent pas la survie. GRTgaz est sans doute un bon exemple de ce type de situation : entreprise chargée d'une mission de service public relative au transport et à l'approvisionnement en gaz, GRTgaz sait qu'en véhiculant du gaz fossile, son activité a une empreinte écologique très négative qu'il est impératif de faire évoluer.

Ce type de crises se multiplie dans un contexte où les grands challenges interpellent l'activité des entreprises : le défi découle, d'après la littérature, de l'existence de « paradoxes » ou d'injonctions contradictoires. Dans le cas qui nous intéresse, il y a, d'un côté, l'approvisionnement énergétique qui est d'intérêt public et, de l'autre, les énergies fossiles qui sont ou devraient être condamnées à terme. S'y ajoutent les attentes très légitimes des actionnaires et des salariés, qui souhaitent, naturellement, que l'entreprise puisse surmonter ces tensions et perdurer, tout en étant responsable.

Que faire face à ce type de crises qui sont appelées à se multiplier ? Dans une recherche récente réalisée en collaboration avec GRTgaz, l'explicitation de la raison d'être de cette entreprise s'est révélée un moyen intéressant pour discuter de ces paradoxes contemporains et pour améliorer en conséquence sa résilience. Cette approche tranche radicalement avec celles classiques de *reporting* et pourrait se révéler d'autant plus prometteuse qu'elle peut s'accompagner d'une nouvelle forme de gouvernance.

Crise de soutenabilité : quelles voies empruntées pour faire face à l'inconnu des transitions ?

L'entreprise face à des paradoxes croissants : l'enjeu de robustesse

Pour décrire les crises qui accompagnent les grands défis qui se posent à nous, la littérature en gestion mobilise la perspective dite des paradoxes (Jarzabkowski *et al.*, 2019). Selon cette approche, la difficulté pour les entreprises à positionner leurs actions de manière crédible vis-à-vis de ces défis contemporains, tels que le changement climatique ou l'accroissement des inégalités sociales, tiendrait à la fois à l'ampleur, à la complexité et au caractère empreint de valeurs que recouvrent ces grands défis (Ferraro, Etzion et Gehman, 2015). Des tensions importantes, liées aux interdépendances entre des facteurs aux effets divergents, en résultent, et se dessinent des injonctions parfois contradictoires, car il faudrait pouvoir, dès aujourd'hui, se préparer à opérer des transitions pour faire face à des enjeux dynamiques, dont les trajectoires futures demeurent encore largement imprédictibles.

Dans ces conditions, il est difficile de décider quelle serait la stratégie « responsable », car toute stratégie risque d'engager l'entreprise dans une direction qui pourrait s'avérer contradictoire avec les futurs enjeux émergents (Howard-Grenville *et al.*, 2014). Dans cette perspective, la nature responsable de l'action s'exprime plutôt en termes de robustesse, c'est-à-dire de sorte à agir aujourd'hui afin de maintenir ses capacités à

affronter une large variété de changements possibles à venir (Grimes et Vogus, 2021). Mais comment évaluer des choix stratégiques faits aujourd'hui, dont la validité et les conséquences ne seront estimables qu'au cours des prochaines années ?

L'enjeu de crédibilité – Une exigence d'*accountability* nouvelle face aux grands défis à relever : la reddition extra-financière et la mesure d'impact

Une autre difficulté du cadre des paradoxes tient à ce qu'il promeut une approche « réactive », au cas par cas, face aux tensions émergentes, vis-à-vis desquelles un véritable engagement durable de l'entreprise devient inopérant (Grimes, Williams et Zhao, 2019). Si tout est susceptible de changement, lorsqu'un grand défi survient, que reste-t-il pour juger de la crédibilité d'un engagement passé, qui risque alors d'être remis en question ? Cette préoccupation révèle la fragilité de la légitimité de l'action perçue par les tiers, en particulier ceux vis-à-vis desquels les engagements s'expriment (Ebrahim, Battilana et Mair, 2014). La littérature insiste alors sur la nécessité de rendre des comptes et de mesurer les effets de l'action de l'entreprise pour en assurer la crédibilité, d'où l'émergence, en pratique, d'une ingénierie du *reporting* extra-financier, pour tenter de rendre compte de « l'impact » de l'action de l'entreprise (Ebrahim et Rangan, 2017).

Pour convaincante que soit cette approche d'*accountability*, elle fait face à une critique en miroir. Elle pêche en effet par manque de résilience, puisque l'évaluation de la responsabilité de l'entreprise se fonde sur des critères stabilisés qui empêcheraient de s'adapter aux transformations futures et de penser l'évolution des attentes sociales face à des projets innovants (Grimes et Vogus, 2021), en particulier dans le contexte de grandes incertitudes décrit précédemment.

La formulation d'une raison d'être en réponse aux grands défis à relever : le cas GRTgaz

Le transport de gaz : une activité soutenable ?

Considérant ces enjeux simultanés de crédibilité et de robustesse de l'action des entreprises face aux paradoxes contemporains, GRTgaz apparaît comme un cas exemplaire. D'une part, ses activités en matière de constitution de provisions sont régies par un contexte réglementaire particulièrement contraint⁽¹⁾, qui vise notamment à assurer la sécurité d'approvisionnement et l'équité dans l'accès à l'énergie. D'autre part, le gaz est sujet à une remise en question potentiellement

⁽¹⁾ L'encadrement réglementaire s'exerce aux niveaux français et européen : par exemple, les activités de constitution de provisions de gaz relèvent, en France, de missions de service public et procèdent d'un contrat de plan. Le régulateur – la CRE – est l'autorité chargée de veiller à la conformité de l'activité à ce cadre : conditions d'accès au réseau, de tarification, égalité de traitement dans l'accès aux capacités de transport ou encore conditions de sécurité et de fiabilité des infrastructures.

majeure de sa place dans un mix énergétique en pleine évolution. En tant qu'énergie majoritairement fossile, sa désirabilité et celle du réseau associé sont aujourd'hui de plus en plus contestées. En conséquence, les débats politiques portant sur le cadre de financement de la transition énergétique⁽²⁾ rendent incertaines les perspectives en termes d'investissements dans le réseau, les potentiels de développement d'une filière de gaz renouvelables ou encore les nouveaux usages possibles du réseau dans le cadre de la transition énergétique.

Confronté à cette interrogation existentielle, GRTgaz a engagé une réflexion sur la formulation de sa raison d'être, perçue comme un moyen de concevoir son rôle dans un futur soutenable et de faire face aux turbulences à venir, notamment en fournissant des éléments de cadrage pour penser l'évolution de ses activités. À l'issue d'un travail de plusieurs mois, commandité par la direction générale, la société a voté, lors de son assemblée générale d'octobre 2020, l'introduction d'une raison d'être dans ses statuts, qui s'accompagne d'un projet d'entreprise – CAP2024⁽³⁾ – et d'une nouvelle politique RSE.

La loi Pacte crée les notions de « raison d'être » et de « société à mission »

En mai 2019, le Parlement français adopte une loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises (ou loi Pacte). Dans son volet consacré à la place et au rôle des entreprises, cette loi révisé la définition du terme « société », notamment le traitement de l'objet social.

La loi introduit trois éléments :

- 1) l'obligation de prendre en compte les implications sociales et environnementales de l'activité de l'entreprise ;
- 2) la possibilité pour toute entreprise de définir sa raison d'être ;
- 3) et un nouveau type de forme sociale, la « société à mission », s'adressant aux entreprises qui adoptent des objectifs sociaux ou environnementaux en les inscrivant dans leurs statuts et qui créent un comité *ad hoc* pour suivre leur atteinte.

Nous revenons ci-après sur la genèse de cet article, fruit d'une collaboration de recherche menée, entre la fin de l'année 2020 et la mi-2021, conjointement par les auteurs du présent article et un collectif de dirigeants et d'experts du groupe GRTgaz, sous la coordination de la direction RSE de ce dernier. Ce travail a porté sur l'expérimentation d'une méthode visant à élaborer un cahier des charges pour établir une raison d'être.

⁽²⁾ Voir, par exemple, la taxinomie européenne des investissements verts, <https://www.eesc.europa.eu/fr/news-media/news/la-taxinomie-de-la-finance-durable-un-outil-essentiel-pour-soutenir-les-investissements-verts-et-contrer-le-changement>

⁽³⁾ Voir, par exemple : https://www.grtgaz.com/sites/default/files/2021-04/Presentation--raison-detre-projet-entreprise-GRT-gaz-07042021_0.pdf

L'analyse des risques et les réponses qui y sont apportées : la DPEF

Parmi les ressources dont l'entreprise disposait pour mener la réflexion, nous proposons ici de nous arrêter sur la déclaration de performance extra-financière (DPEF).

L'objectif d'une DPEF est de rendre compte des principaux risques extra-financiers, des actions mises en œuvre et des résultats chiffrés atteints lors d'une année comptable ou à l'issue d'un plan s'exécutant sur plusieurs années – en l'occurrence, sur la période 2017-2020 pour GRTgaz, au moment de l'étude. La DPEF s'appuie sur une analyse de « matérialité »⁽⁴⁾. La matrice de matérialité classe une variété de risques à gérer par l'entreprise, selon deux axes : 1) leur impact potentiel sur l'entreprise et son modèle d'affaires, et 2) l'importance de ceux-ci telle que perçue par les parties prenantes externes. En suivant cette logique, la DPEF conduit à identifier comme prioritaires plusieurs « risques » et « opportunités » sur la période considérée. Par exemple, la thématique « Transition énergétique et énergies renouvelables » mentionne le risque de ne pas pouvoir compenser la baisse prévue des consommations courantes par les opportunités liées à la transition énergétique. Ce sont ici les capacités de production de biométhane raccordées au réseau et exprimées en GWh/an qui font office d'indicateurs de performance.

Si cette approche permet de cartographier les risques, elle nous semble présenter deux écueils potentiels. D'abord, elle ne rend compte que de certaines contributions positives⁽⁵⁾ résultant des actions menées, notamment les plus visibles pour les tiers à court ou moyen terme⁽⁶⁾, mais elle ne permet pas de dresser un état des lieux du « reste à faire » et des choix stratégiques qui détermineront la capacité de l'entreprise à y faire face pour les années suivantes. Ici, par exemple, les efforts à mener en termes de performances industrielles pour opérer un réseau multi-producteurs et multi-fluides, ne sont pas abordés, alors que l'on sait qu'ils sont majeurs. Ensuite, elle conduit à traiter les risques de manière « éclatée » ou indépendante, alors qu'ils sont fortement reliés entre eux et potentiellement contradictoires. Par exemple, la thématique de la transition énergétique croise largement celle des risques réglementaires (évolution des investissements verts), tout autant que celle de l'obsolescence des compétences métier (enjeu d'une transition dite « juste »).

La raison d'être : pointer les efforts de conception à réaliser

Par rapport à ce point de départ qu'est la DPEF, l'accompagnement méthodologique pour parvenir à la formulation de la raison d'être a consisté précisément

à repérer tout d'abord les défis qui nécessitent encore des efforts à réaliser. Pour cela, la collaboration de recherche s'est organisée en deux étapes : d'abord, une recension des principaux défis perçus par les différentes branches métier ; puis, l'organisation d'ateliers visant à mettre des formulations provisoires de raison d'être à l'épreuve de scénarios plausibles de crises que l'entreprise pourrait être amenée à connaître dans un futur proche (des *stress-tests*).

Ces ateliers expérimentaux ont rendu visibles deux phénomènes que nous allons illustrer au travers de deux exemples.

Un premier cas a mis en évidence des contradictions profondes entre les enjeux de décarbonation et ceux de solidarité énergétique territoriale, qui se traduisaient pour GRTgaz comme une impossibilité *a priori* de se positionner en tant que coordinateur « neutre » des investissements interterritoriaux. Concilier simultanément une variété d'intérêts particuliers, tel que favoriser l'accès au réseau pour de nouveaux producteurs qui voudraient s'assurer un revenu nouveau au travers de capacités de biogaz, et exiger de conserver une excellence opérationnelle sur l'ensemble du réseau, dans toutes les dimensions de la qualité, cela suppose de concevoir de nouveaux dispositifs. Ne serait-ce, par exemple, que pour avoir la capacité de gérer un réseau de transport accueillant une grande variété de gaz en termes de qualité et de nature très hétérogène.

Cet exemple, parmi d'autres, confirme qu'il existe des phénomènes d'interdépendance entre les différents enjeux sur lesquels se fondent les promesses de responsabilité. Considérer ces interdépendances est un exercice délicat, car la juxtaposition de promesses indépendantes peut conduire à de possibles contradictions, voire à des incohérences et, *in fine*, être source de non-crédibilité. Là où la DPEF plaiderait plutôt en faveur d'une prise en considération des risques de façon distincte, la réflexion menée dans le cadre de notre étude fait émerger la nécessité, pour apprécier la nature responsable des décisions de GRTgaz, de prendre en compte les interdépendances entre les enjeux au niveau d'une cohérence d'ensemble.

Par ailleurs, cette expérimentation a renforcé l'idée selon laquelle les enjeux qui sont critiques en matière de responsabilité sont en partie méconnus et répondent à des dynamiques propres, sur lesquelles GRTgaz n'a parfois que peu, voire pas de contrôle. Par exemple, son positionnement (celui de transporteur) au niveau de la filière gaz fait douter de sa capacité à influencer la perception que l'on peut avoir de ce vecteur énergétique et du bien-fondé de son action dans la défense des vertus du gaz comme ressource pour participer à la transition énergétique. Une telle situation a été illustrée dans l'un des *stress-tests* mettant en scène la crainte de devoir « compartimenter » entre les projets et les employés qui sont concernés par les activités « vertes » et ceux qui ne le sont pas. Pourtant, l'exploration menée dans le cadre de l'atelier dédié montre, au contraire, que dans certaines conditions techniques, le gaz peut être une ressource contribuant au développement des énergies renouvelables intermittentes : par exemple, en offrant des opportunités en matière

⁽⁴⁾ Document complet accessible en ligne à l'adresse suivante : <https://www.grtgaz.com/sites/default/files/2020-11/Rapport-DPEF-GRTgaz.pdf>

⁽⁵⁾ Pour GRTgaz, il est, par exemple, question de rendre compte de l'atteinte d'un objectif en termes de diminution des émissions de méthane ou de la mise en œuvre réussie d'un programme de valorisation des déchets.

⁽⁶⁾ Typiquement sur un horizon de temps de trois à cinq ans.

de stockage et en pouvant ainsi jouer le rôle de catalyseur de la transition du système énergétique global. Cependant, pour y parvenir et rendre ainsi crédible le projet de GRTgaz d'adopter un rôle d'« équilibrateur » du système énergétique, il apparaît critique de formuler des engagements sur le maintien des efforts de recherche nécessaires pour relever les défis que pose l'élaboration de ces solutions et de préciser ainsi à quelle aune seront évalués les choix stratégiques futurs à faire en la matière.

En définitive, cela conduit à la conclusion que maintenir à l'avenir un positionnement responsable nécessite de préciser et de poursuivre des apprentissages qui sont importants pour arriver à lever ces inconnus. C'est à cette condition que GRTgaz pourra prétendre être un acteur engagé en faveur de la transition énergétique. Là encore, l'expérimentation traduit un décalage important par rapport aux modalités précédemment exposées dans la DPEF. Là où cette dernière s'intéressait à la question de la soutenabilité à travers la mise en évidence d'éléments de contribution avérés, le raisonnement développé dans notre étude pousse plutôt à formuler les efforts à conduire à l'avenir pour faire que ces comportements soient soutenables, c'est ce que nous désignons par l'expression « restes à concevoir ».

La raison d'être comme facteur de résilience : perspectives et enjeux de gouvernance

À l'heure d'une accélération des attentes au regard de l'engagement des entreprises envers les grands défis contemporains, le travail d'explicitation de la raison d'être au niveau de GRTgaz a révélé les limites des approches classiques de la soutenabilité, notamment dans l'articulation entre la crédibilité de celle-ci aujourd'hui et sa robustesse pour demain. Ces limites se manifestent au travers d'une difficulté à sortir des situations de paradoxes, de la variété des dilemmes que ces paradoxes dessinent et du sentiment qu'il faille, souvent, arbitrer au détriment de l'une ou de l'autre des dimensions.

La conception d'un futur résilient pour l'entreprise peut alors passer par une représentation nouvelle de la manière dont l'entreprise formule ses enjeux de soutenabilité et, en conséquence, de la manière dont elle construit son *accountability*. En effet, plutôt que d'élaborer des indicateurs stables correspondant aux contributions connues à un instant donné de la vie de l'entreprise, travailler sur la raison d'être en mettant les formulations à l'épreuve de situations de crises plausibles présente plusieurs bonnes propriétés. Cela permet de rendre visibles à la fois les contradictions et les inconnus qui seraient susceptibles de compromettre un positionnement d'ensemble soutenable. Plutôt que de mettre en exergue les contributions, ce travail souligne l'intérêt de construire de « bons inconnus », ceux qui justifient de continuer à apprendre et de fournir les efforts nécessaires en matière de conception pour lever une contradiction visible ou latente, voire, à l'inverse, pour maintenir une situation désirable dans un contexte que l'on pressent turbulent.

La conséquence la plus visible de ce travail est le décalage qu'il propose par rapport à une approche de la matérialité. Il pousse plutôt à formuler les engagements moins comme des contributions avérées et indépendantes que comme des *not-yet-designed*, des « restes à concevoir », qui aspirent à gérer la compatibilité entre plusieurs promesses ou à assurer une cohérence d'ensemble.

Enfin, l'intérêt de telles démarches d'engagement pour l'entreprise résiderait dans le fait qu'un tel engagement s'accompagne d'une gouvernance dédiée, qui soit en mesure de suivre la finalisation de ces « restes à concevoir », et se compose d'un collectif à la fois critique et créatif capable de favoriser et de challenger régulièrement ces *not-yet-designed*. Le droit français le prévoit avec la « société à mission ». Modalité complémentaire à la raison d'être, cette nouvelle qualité juridique enjoint que l'engagement sur une finalité juridique, qu'est la raison d'être, soit suivi par un organe *ad hoc*, le comité de mission.

Toutefois, des attentes d'une telle nature supposent probablement de réinterroger les outils et expertises associés aujourd'hui à la gouvernance des entreprises et constituent aujourd'hui une voie ouverte et prometteuse pour la recherche⁽⁷⁾.

Bibliographie

- EBRAHIM A. & RANGAN V. K. (2014), "What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance", *California management review* 56(3), pp. 118-141.
- EBRAHIM A., BATTILANA J. & MAIR J. (2014), "The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations", *Research in organizational behavior* 34, pp. 81-100.
- FERRARO F., ETZION D. & GEHMAN J. (2015), "Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited", *Organization Studies* 36(3), pp. 363-390.
- GRIMES M. G. & VOGUS T. J. (2021), "Inconceivable! Possibilistic thinking and the sociocognitive underpinnings of entrepreneurial responses to grand challenges", *Organization Theory* 2(2), 26317877211005780.
- GRIMES M. G., WILLIAMS T. A. & ZHAO E. Y. (2019), "Anchors aweigh: The sources, variety, and challenges of mission drift", *Academy of Management Review* 44(4), pp. 819-845.
- HOWARD-GRENVILLE J., BUCKLE S. J., HOSKINS B. J. & GEORGE G. (2014), "Climate change and management", *Academy of Management Journal* 57(3), pp. 615-623.
- JARZABKOWSKI P., BEDNAREK R., CHALKIAS K. & CACCIATORI E. (2019), "Exploring inter-organizational paradoxes: Methodological lessons from a study of a grand challenge", *Strategic Organization* 17(1), pp. 120-132.
- LÉVÉQUE J. (2022), *Concevoir la mission comme un engagement génératif : enjeux, écueils et principes de formulation pour les sociétés à mission*, thèse de doctorat, l'Université Paris Sciences et lettres.

⁽⁷⁾ Les premiers résultats restitués dans cet article font l'objet d'un développement plus nourri à travers l'exploration d'autres cas et d'une proposition de modèle formel de la mission dans le cadre de travaux de recherche récents : LÉVÉQUE J. (2022), *Concevoir la mission comme un engagement génératif : enjeux, écueils et principes de formulation pour les sociétés à mission*, thèse de doctorat réalisée sous la direction de Blanche Segrestin et Kevin Levillain, Université Paris Sciences et lettres. Texte intégral disponible en ligne : <https://www.theses.fr/2022UPSLM025>