

Construction de sens et institutionnalisation de nouvelles pratiques dans un champ économique émergeant : l'achat de gaz en Europe Continentale

Thomas Reverdy

PACTE, Université de Grenoble

Adresse PACTE UPMF (le Patio), 38040 Grenoble Cedex 9, France , tel: +33 (0)4 76 82 55 28, e-mail: thomas.reverdy@upmf-grenoble.fr

Résumé

La sociologie des marchés a particulièrement mis en valeur les processus de construction de dispositifs, ressources cognitives, raisonnements ou pratiques institutionnalisées, sur lesquels s'appuie l'organisation des marchés. Cet article étudie le cas du marché gazier pour expliciter les processus d'institutionnalisation dans un champ économique émergeant qui permettent de fonder des pratiques comme efficaces, fiables, tenues pour évidentes. Il s'appuie sur une étude approfondie des interactions entre les traders et les clients industriels. Il met à jour l'investissement des analystes et commerciaux dans la « construction de sens » par les acheteurs, pour rendre le marché intelligible, pour conforter l'adhésion des clients industriels aux produits financiers et aux offres commerciales. Cet article met en valeur la construction de significations dans le « travail d'institutionnalisation » de pratiques économiques et financières.

Mots clefs : Libéralisation, Financiarisation, Marché gazier, Sensemaking, Travail d'institutionnalisation, dispositif de marché

La sociologie des marchés a particulièrement mis en valeur le rôle des dispositifs de marché (indices, formules, systèmes informatisés...) dans les pratiques des traders et dans le fonctionnement des marchés financiers et des marchés de commodités, permettant de renouveler la compréhension des mécanismes de formation des prix (MacKensie, 2004, 2005, Callon, Muniesa, 2005). L'analyse vaut pour l'ensemble des ressources dont disposent les acteurs, ressources cognitives, raisonnements ou pratiques conventionnelles (Beuza, Garud, 2007, Godechot, 2000), ainsi que les contraintes qui s'imposent à eux : contraintes organisationnelles, contraintes de légitimité... La crise financière a mis sous les projecteurs ce que ces travaux avaient amplement démontré : la grande fragilité des différents dispositifs (par exemple les produits de couvertures de risque) et des ressources cognitives (les anticipations par les analystes financiers) sur lesquels les pratiques financières reposent.

Néanmoins, ces travaux se limitent le plus souvent à l'étude historique de la construction de ces ressources, éventuellement leur utilisation, mais ne permet pas de comprendre comment des ressources aussi « fragiles » aient pu être adoptées, massivement, en totale confiance, par l'ensemble des acteurs du marché. Par quel processus ces ressources ont été transformées en conventions partagées « tenues pour évidentes » ?

Pour discuter de cette question, cet article s'appuie sur l'étude des pratiques d'achat sur le marché gazier européen « continental ». Ce marché présente l'intérêt suivant : les pratiques financières (couvertures financières, pratiques spéculatives ...) prolifèrent alors que le marché gazier ne présente pas les caractéristiques habituelles d'un marché de « commodités ». Il reste dominé par des contrats à long terme entre producteurs et fournisseurs dont le contenu est opaque. Un dispositif de marché (Callon et al., 2005), l'indexation des contrats d'approvisionnement du gaz sur les prix du pétrole, permet d'assimiler le gaz à un produit « dérivé » du pétrole, et donc de bénéficier des mêmes produits financiers et compétences d'anticipation que celui-ci. Cet article s'interroge sur les conditions d'une adhésion des acteurs aux références cognitives et aux dispositifs de marchés sur lesquelles s'appuient les transactions.

Cet article s'appuie sur une recherche pour le compte d'un fournisseur de gaz et a consisté à analyser ses relations commerciales avec 12 clients industriels consommateurs intensifs. Cette recherche nous a permis de suivre les évolutions des pratiques de ces clients pendant 3 années. Le fournisseur de gaz travaillant en partenariat avec une banque, la recherche a pris en

compte les dimensions d'achat de gaz, de couverture financière et d'anticipation des évolutions de prix.

Afin d'explicitier les mécanismes d'appropriation par les clients industriels des dispositifs et ressources cognitives, nous nous sommes appuyés sur les récents développements de la théorie néo-institutionnaliste (DiMaggio & Powell, 1983) qui s'intéressent aux processus d'émergence (Maguire et al., 2004) et aux activités d'institutionnalisation (Lawrence, Suddaby, 2006). Nous proposons d'articuler ces travaux avec les notions de « sensemaking » (Weick et al., 2005) et de « sensegiving » (Gioia, Kumar, 1991), qui nous permettront de qualifier les mécanismes d'adhésion et d'intériorisation de nouvelles références et de nouvelles pratiques, lesquelles deviendront ainsi « légitimes » car considérées comme « efficaces », « tenues pour évidentes ».

1. COMMENT LE TRAVAIL DE CONSTRUCTION DE SENS PEUT-IL CONTRIBUER À L'INSTITUTIONNALISATION DE SCHÉMAS COGNITIFS ?

L'approche néo-institutionnaliste en théorie des organisations (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) propose une critique radicale de l'hypothèse de l'agent économique rationnel et réintroduit les normes, les routines, les croyances, les valeurs dans l'explication des comportements dans la vie économique. Elle considère que des « pratiques institutionnalisées », considérées par les membres des organisations comme « évidentes » ou « légitimes », s'imposent donc à eux et structurent leurs pratiques. La légitimité d'une pratique tient autant à des valeurs sous-jacentes qu'à une certaine définition de l'efficacité et des buts poursuivis. Dans un champ institutionnel consolidé, les pratiques et références institutionnalisées forment un ensemble cohérent, elles stabilisent les relations entre les membres du champ, et en particulier la hiérarchie des positions sociales (Maguire et al., 2004). Les acteurs dominants du champ ont intérêt au maintien de ces pratiques mais aussi des schémas d'interprétation qui les légitiment (Leblebici et al., 1991).

Cette théorie a fait l'objet de réélaborations successives, cumulatives, permettant la constitution d'un vaste champ de propositions théoriques nuancées. Ces réélaborations ont eu pour principal objectif de discuter la relation entre pratiques institutionnalisées et pratiques contextualisées. Deux approches se sont dégagées : Meyer et Rowan (1977) et Seo et Creed (2002) considèrent que les institutions définissent les exigences de légitimité, mais laissent la possibilité aux acteurs de les transgresser, en particulier quand elles apparaissent comme

contradictoires entre elles ou avec leur contexte d'action et les exigences immédiates d'efficacité. Les individus parviennent à découpler stratégiquement la dimension symbolique de la rationalité individuelle.

Une seconde définition des « institutions » considère celles-ci comme intériorisées : *« Cultural-cognitive elements [of institutions] involve the creation of shared conceptions that constitute the nature of social reality and the frames through which meaning is made »* (Scott, 2003). Les « institutions » sont intériorisées par les acteurs, elles sont routinières et cohérentes avec des schémas interprétatifs partagés et elles concernent autant la compréhension de la situation que la définition des moyens d'action ou des buts légitimes. Si l'on suit cette définition, l'action en situation ne peut pas être totalement découplée des schémas institutionnalisés, car ceux-ci fournissent les principales ressources de la rationalité. Cette seconde définition exclut donc un « découplage » complet, pour un acteur donné, entre les pratiques instituées d'un côté, et les pratiques « efficaces » de l'autre, car elle considère qu'aucune action ne peut être conduite par l'individu sans repères institutionnalisés. Les découplages observés par Meyer et Rowan (1977) révèlent donc davantage un pluralisme institutionnel qu'une opposition entre légitimité et efficacité.

Néanmoins, la définition proposée par Scott (2003) survalorise le caractère institutionnalisé de l'action : comment saisir des situations où des individus, confrontés aux contraintes plus immédiates de la situation, questionnent des pratiques institutionnalisées, perçoivent leurs incohérences, s'accommodent ou prennent des distances avec elles ?

Weber et Glynn (2006) considèrent que la théorie du « sensemaking » proposée par Weick (1993) répond à cette question. En effet, Weick (1993) explique que, dans le cours ordinaire de l'action, des pratiques routinières et des schémas d'interprétation intériorisés s'imposent à l'acteur. Malgré les incohérences et la complexité des situations, le travail de construction de sens résout naturellement les dissonances cognitives et reconstruit une réalité perçue cohérente avec nos schémas préétablis. L'accumulation des signaux extérieurs s'opère dans une certaine logique, avec une certaine cohérence. Pour Weber et Glynn (2006), ce sont les institutions, internalisées par les individus, qui fournissent les schémas d'interprétation, pratiques, ou catégories. Ainsi, les institutions fournissent divers codes symboliques cohérents, l'action de construction de sens est la pratique de mobilisation et d'utilisation de ces codes.

Cependant, l'apport de Weick (1993) a été de montrer que dans certains cas, l'expérience concrète de l'individu, les exigences immédiates de la situation d'action, ou la prise de conscience de fortes contradictions entre institutions, peuvent conduire à un renouvellement dans l'action de construction de sens. Ce renouvellement opère souvent lors de situations de crise, où l'irruption violente de signaux incontournables et l'accumulation de signaux contradictoires produit un inconfort tel que l'individu accepte d'abandonner certains schémas préconçus. Le processus de construction de sens reprend son autonomie et fait des choix entre les schémas institutionnalisés disponibles. En général la remise en question est rétrospective (Weick, 2006) : il faut être allé jusqu'au bout de son action, faire l'expérience des contradictions, pour accepter de sortir de ses schémas préconçus.

Dans cette remise en question, nous avons tout aussi besoin de schémas institutionnalisés. Les institutions interviennent autant le processus routinier de construction de sens que dans le découplage : il n'y a pas de surprise s'il n'y a pas d'attente ; d'où viennent ces attentes, sinon de schémas intériorisés. Il n'y a pas de reconstruction de sens s'il n'y a pas diverses références disponibles.

Le travail de Weick (1993) prend son origine dans une compréhension des processus cognitifs individuels, mais il s'élargit à la dimension intersubjective. Aussi, Weber et Glynn (2006) expliquent que les références institutionnalisées sont renforcées par les échanges intersubjectifs entre membres d'un même champ, pour lesquels elles deviennent des évidences partagées. Quand il s'agit de rendre des comptes de son action à d'autres, la personne mobilise des justifications fondées sur des assomptions partagées. La mobilisation récurrente de ces références partagées renforce l'adhésion. Néanmoins, les institutions peuvent être affaiblies dans les échanges avec des membres extérieurs au champ ou aux marges de celui-ci. La situation d'intersubjectivité provoque alors un travail de réélaboration du sens et donc l'introduction de nouveaux schémas institutionnalisés.

Nous proposons ici de poursuivre l'argumentation de Weber et Glynn (2006) en mobilisant un concept largement influencé par les travaux de Weick (1993) : le concept de « sensegiving ». Ce concept désigne les situations où un acteur, du fait de sa légitimité ou de sa position, est en mesure « *d'influencer le processus de construction de sens d'autres acteurs vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle* » (Gioia, Chittipeddi, 1991). Cette influence peut s'appuyer sur des discours mais elle opère aussi dans le cadre d'interactions

plus routinières, dans l'action, permettant une réélaboration du sens davantage appropriée et partagée (Balogun, Johnson, 2005).

Si nous rapprochons la notion de « sensegiving » de celle du champ institutionnel, nous pouvons considérer que le « sensegiving » est l'activité par laquelle les acteurs dominants d'un champ institutionnel sont en mesure de façonner et de réactualiser la construction de sens par les membres du champ (ou de membres extérieurs du champ qui ainsi se retrouvent intégrés dans le champ). Par exemple, la maîtrise par l'acteur dominant des processus de sélection des signaux permet d'entretenir l'accès à la réalité ; la réinterprétation des événements et des actions passées permet de communiquer de nouveaux repères, de nouveaux raisonnements, stabiliser la définition des enjeux et des méthodes considérées comme efficaces...

Le « sensegiving » fait partie intégrante des activités par lesquelles de nouvelles « institutions cognitives » peuvent être construites, proposées et adoptées : il peut être considéré comme un « travail institutionnel » (Lawrence, Suddaby, 2006) complémentaire à la production de nouveaux discours crédibles pour l'audience visée, par la théorisation ou l'articulation avec des schémas cognitifs existants. La notion de « sensegiving » va plus loin puisqu'elle s'intéresse aux stratégies d'influence au cœur d'une situation ou d'une action commune.

L'approche néo-institutionnaliste se prête particulièrement à l'étude de la « financiarisation » de l'économie (Fligstein, 1991). Le découplage entre la logique institutionnalisée par la finance de marché et d'autres logiques économiques a été abordé dans ce cadre théorique par Zajac et Westphal (2004). Les processus d'adhésion des dirigeants industriels à de nouvelles références ou dispositifs de marché, façonnés par les acteurs financiers, doit pouvoir aussi être analysé dans ce cadre.

2. MÉTHODE DE RECHERCHE : CHANGEMENT INSTITUTIONNEL ET SENSEMAKING

Notre recherche porte sur les pratiques d'achat du gaz par des grands consommateurs industriels de 2005 à 2007. Notre recherche est fondée principalement sur des entretiens semi-directifs approfondis auprès d'acheteurs, de responsables opérationnels, de commerciaux vendeurs de gaz ou de produits financiers (40 entretiens d'environ 2 heures, pour 12 clients industriels). Pour ces clients industriels, le gaz représente entre 5 et 30 % de

l'ensemble de leurs coûts d'achat. Ces industriels ont une expérience de plusieurs années de marché libéralisé¹. L'acheteur passe d'une situation où les prix sont fixés par l'Etat selon des règles tarifaires claires et identiques pour tous les acteurs économiques, à une situation où les prix sont fixés dans la négociation avec les fournisseurs dans un contexte de marché en évolution permanente.

La recherche répondait à une demande de l'équipe commerciale d'un fournisseur d'énergie, qui souhaitait mieux comprendre l'évolution des pratiques d'achat d'énergie de leur client. Ce fournisseur travaillait en partenariat avec une banque : nous avons aussi interrogé le correspondant commercial de la banque quand il intervenait dans la relation avec le client. Nous les avons interrogés sur les pratiques de leur client, comment celles-ci ont été définies, construites avec eux ou avec d'autres conseils extérieurs. Nous nous sommes intéressés aux règles formalisées et aux pratiques de travail, en particulier en ce qui concerne le suivi des variations de prix et les décisions d'achat ou de « fixation du prix » (passage d'une formule indexée à un prix fixe). Ces entretiens nous ont permis de recueillir auprès du commercial leur explication des choix stratégiques de leur client et leur compréhension des raisonnements de leurs interlocuteurs, acheteurs et dirigeants. Ces entretiens ont permis aussi de situer la pratique du client au regard des autres clients connus par les commerciaux.

Nous avons ensuite été introduit par ces commerciaux auprès de leur client dans le cadre de ce qui était présenté comme une « enquête de satisfaction » pour le compte du fournisseur. Les entretiens concernaient ont été réalisés auprès d'acheteurs d'énergie principalement, parfois auprès de dirigeants ou d'autres interlocuteurs techniques. Les points clefs abordés lors des entretiens étaient : les définitions successives de la stratégie d'achat de gaz, les pratiques de décision, les interactions internes avec les dirigeants, les sources d'information externe, la satisfaction vis-à-vis de l'accompagnement commercial. Nous avons recueilli aussi leurs explications de leurs choix passés : dans quel contexte telle ou telle décision a été prise, quels

¹ La libéralisation des marchés a été conduite en plusieurs étapes entre 2000 et 2004, où les consommateurs industriels, selon leur niveau de consommation, sont devenus progressivement éligibles, c'est-à-dire peuvent légalement, s'ils le souhaitent, faire jouer la concurrence dans leur approvisionnement en gaz et en électricité. Tous les clients interviewés ont fait le choix d'exercer leur éligibilité pour l'achat du gaz pour tout ou partie de leurs sites industriels. Des règles de fonctionnement de marché et d'accès aux réseaux ont été définies permettant de développer la concurrence malgré le monopole naturel que constitue le réseau de transport.

ont été les arguments échangés avec le commercial ou en interne, sur quelles références, quels raisonnements se sont-ils appuyés. Nous avons recueilli enfin des récits mettant en valeur des conflits d'interprétation ou des incompréhensions avec le commercial.

Nous avons systématisé l'historique des pratiques d'achat de chaque client, repéré les changements et identifié leurs causes, en particulier la place que tiennent les événements extérieurs concernant le marché gazier, l'intervention de consultants ou l'apport de conseils et d'information par les commerciaux. Dans une approche essentiellement narrative et inductive (Langley, 1999) nous avons rédigé des récits pour chaque client. Ces récits ont fait l'objet de restitutions auprès de l'équipe commerciale, ce qui nous a permis d'échanger avec eux sur les écarts entre leur discours sur le client et le discours du client que nous avons recueilli. Les récits ont fait l'objet d'une analyse transversale et comparative. Une synthèse a été rédigée et restituée lors d'une présentation auprès des clients intéressés, ce qui a d'ailleurs permis de valider nos interprétations.

Dans un second temps, nous avons approfondi notre compréhension des changements dans les pratiques d'achat. Nous avons consacré notre attention aux diverses situations où des pratiques avaient été débattues puis abandonnées au profit de nouvelles pratiques, les situations de désaccord entre acheteurs et commerciaux, les situations de crise interne où la stratégie avait été remise en question.

Même s'il est impossible de reconstruire avec exactitude les processus plus ou moins réfléchis qui ont conduit des acheteurs à agir de telle ou telle façon dans telle ou telle situation, il est néanmoins possible d'identifier les contraintes qui pouvaient peser sur la décision, les événements auxquels les acheteurs devaient faire face, et les principales ressources qu'ils pouvaient mobiliser dans leur raisonnement. La possibilité de croiser les entretiens des acheteurs et commerciaux m'a permis de reconstituer les activités intersubjectives de construction de signification. Par exemple, les difficultés rencontrées par les commerciaux à expliquer et à convaincre leurs interlocuteurs ou l'intensité des critiques exprimées vis-à-vis d'un commercial, étaient révélatrices des décalages dans les formes de raisonnement. De même pour les difficultés rencontrées par un acheteur à convaincre sa propre direction générale.

Pour apprécier la distinction entre construction de sens « routinière » (où les formes de raisonnement sont maintenues) et les situations de remise en question plus profondes des

raisonnements et des schémas d'interprétation antérieurs, nous nous sommes appuyés sur l'investigation rétrospective que permet l'entretien. Leur discours critiques sur les pratiques antérieures, éventuellement leur caractère « inadapté », « risqué », peu « efficace », était révélateur de changement de références... Le travail rétrospectif a aussi révélé des situations où il y avait contradiction entre le cours de l'action (la succession de microdécisions contraintes par le contexte d'action) et les raisonnements explicites permettant de justifier et fonder une action plus rationnelle. L'évocation par les acheteurs, des situations d'inconfort et de doutes, a permis de révéler des situations où les acheteurs hésitaient entre plusieurs références différentes, toutes considérées comme légitimes, mais vécues comme contradictoires.

Grâce aux restitutions, aux échanges avec l'équipe commerciale, il était possible d'établir un lien entre l'activité intersubjective de construction de sens entre commerciaux, acheteurs, et dirigeants et les évolutions plus globales des pratiques des acheteurs de gaz, lesquelles pouvaient varier en fonction de leur niveau d'adhésion aux nouveaux repères communiqués par les commerciaux.

Ainsi, en nous appuyant sur le travail de Weick (1995) nous avons distingué trois niveaux dans le processus d'appropriation de nouvelles références : l'apprentissage des outils, du vocabulaire et des connaissances propres au marché financiarisé ; puis, l'assimilation des signaux (en particulier les informations sur les prix) dans un cadre d'action et de décision maintenu à l'identique ; enfin, l'abandon des références antérieures au profit de nouveaux raisonnements et de nouvelles pratiques. Ce processus est repérable au niveau individuel (par exemple, chez l'acheteur, en étroite relation avec le vendeur) et au niveau collectif (au sein du management de l'entreprise cliente : dirigeant, directeur des achats, acheteur). Les transitions entre les étapes sont reconnaissables dans les discours des acheteurs, tant par l'expression des doutes en situation, que par le récit rétrospectif. Le tableau suivant donne quelques exemples du codage des entretiens.

Tableau 1.

Les entretiens avec les commerciaux nous ont permis de préciser notre analyse de leur activité de « sensegiving ». Le matériau empirique nous a permis de distinguer quatre ressorts principaux : la communication d'une représentation simplifiée du contexte, l'appui aux

acheteurs dans la définition de leurs pratiques, la mise en valeur de leurs compétences d'anticipation, le contrôle de l'interprétation a posteriori des événements par le client.

3. RÉSULTAT

Nous avons progressivement réorganisé notre matériau, de façon inductive, autour des principales difficultés rencontrées de façon récurrente les commerciaux, acheteurs, et dirigeant, dans la compréhension du marché et dans l'action sur ce marché. Ces difficultés sont souvent liées à des dissonances cognitives ou des décalages entre individus. Elles sont provoquées par des incohérences entre les schémas d'interprétations, ou entre les événements, les situations d'action, et ces schémas d'interprétation.

Dans un champ émergeant, on trouvera deux types d'incohérence ou de tension entre institutions : un premier ensemble d'incohérence tient à l'existence de plusieurs propositions de nouvelles références cognitives concurrentes entre elles, un second ensemble d'incohérence tient à l'articulation entre ces nouvelles références et les références antérieures qui concernent pourtant la même activité.

Le premier type d'incohérences tient au fait que le marché continental du gaz n'est pas un marché de commodités habituel. Il existe plusieurs modalités d'échanges et de référence de prix (prix du gaz sur le marché spot, prix indexé sur le pétrole...) concurrentes entre elles. Il convient d'examiner comment l'activité de « sensemaking » parvient à faire des choix entre ces références, simplifier la représentation du marché, pour rendre accessible son fonctionnement et rendre légitimes et crédibles des pratiques d'achats, des compétences d'anticipations et les produits financiers. Nous évoquons plusieurs situations où ces choix simplificateurs sont fragilisés par des discours ou des signaux contradictoires. Nous montrons comment les acteurs parviennent à surmonter ces contradictions et stabiliser leur pratique.

Le second type d'incohérence résulte du décalage entre les références cognitives existantes au sein des entreprises clientes et les nouvelles références cognitives proposées par le marché. La même activité, l'achat de gaz, peut être interprétée du point de vue de l'« organisation industrielle » et ses références cognitives propres - son horizon temporel habituel, ses pratiques décisionnelles et budgétaires internes -, qui est décalage avec le point de vue du « marché », qui suppose réactivité et souplesse. Nous rendons compte de situations où les contradictions sont particulièrement sensibles et provoquent des dissensions au sein des organisations clients ou entre les commerciaux et les acheteurs. Là encore, nous montrons le

travail de reconstruction de sens par les commerciaux, les acheteurs et les dirigeants des entreprises clientes. Ce travail conduit à différents comportements selon qu'il y ait maintien des routines institutionnalisées de l'organisation industrielle, ou abandon de ces routines et intégration des pratiques du marché financiarisé.

4. LA CONCURRENCE ENTRE INSTITUTIONS EMERGEANTES : MARCHÉ GAZIER VERSUS INDEXATION PÉTROLE

L'existence de plusieurs formes d'échanges et de références de prix en fait un marché très complexe. L'activité de « sensemaking » parvient néanmoins à le simplifier pour rendre accessible son fonctionnement et rendre crédibles des pratiques d'achats, des compétences d'anticipations et des produits financiers issus du marché pétrolier. Nous évoquons plusieurs situations où cette simplification est fragilisée par des discours ou des signaux contradictoires. Nous montrons comment les acteurs parviennent à surmonter ces contradictions et stabiliser leur représentation.

4.1. UN PRIX « PROTHÉTIQUE » : LE RÔLE DE L'INDEXATION PÉTROLE DANS LA FORMATION DU PRIX DU GAZ

Il existe deux types de marché gazier en Europe, selon que les pays sont producteurs de gaz en grande quantité ou sont importateurs de gaz. La Grande Bretagne et la Scandinavie possèdent une activité de production de gaz sur leur sol et disposent d'une place de marché. Dans les pays d'Europe Continentale, le gaz est pour l'essentiel importé de l'extérieur, Russie, Algérie, Norvège, par gazoduc, dans le cadre de contrats à long terme indexés sur le prix du pétrole. Le marché gazier « continental » se prête facilement à une analyse des pratiques et des représentations parce qu'il est fondé sur un échafaudage complexe de références et d'instruments qui laissent la place à une diversité de représentations, d'interprétations et de pratiques.

Examinons plus en détail l'architecture de ces différents marchés. Sur les marchés britanniques ou scandinaves, les transactions entre producteurs et fournisseurs opèrent de façon transparente sur un nombre limité de places de marché. Les prix sur le marché de gros sont connus. Le prix de vente proposé par un fournisseur à ses clients industriels est le parfait reflet de son approvisionnement : c'est une formule indexée sur ce marché de gros (il

comprend un prix de gros connu, plus une marge affichée, propre à l'activité de distribution). Les clients font appel à des banques spécialisées pour gérer le risque associé à ces formules fluctuantes. La gestion du risque prix s'est donc développée de façon déconnectée de la vente de gaz : ces services sont proposés directement par les banques, et s'adressent en général non pas aux acheteurs d'énergie mais aux directions financières.

Les pays européens « continentaux » n'ont pas de production sur leur sol et sont dépendants d'importations en provenance des pays producteurs : avant la mise en place de la politique de libéralisation, ces importations étaient organisées sur la base de contrats à long terme indexés sur les produits pétroliers. Ces contrats à long terme étaient considérés comme le meilleur moyen de financer les lourds investissements d'exploitation et de transport. Dans ces contrats, les fournisseurs s'engageaient à acheter aux producteurs de gaz un volume annuel constant, mais à un prix qui n'était pas fixé à l'avance : le plus souvent, ce prix était indexé sur les prix des produits pétroliers². La libéralisation des marchés n'a pas fondamentalement changé cette pratique en France, même si la Commission Européenne souhaite sa disparition pour accélérer l'ouverture du marché à la concurrence. En 2003, selon la Commission de Régulation de l'Energie, environ 95% du gaz importé en France était acheté dans le cadre de contrats à long terme (10 à 20 ans) aux producteurs de gaz. L'écart entre le volume acheté grâce à ces contrats à long terme pour l'année à venir et la consommation des clients est géré en partie par des clauses de flexibilité au sein des contrats et par des places de marché à très court terme, les « marchés spot ». Ces places de marchés sont encore embryonnaires et ne représentent qu'une part très faible des approvisionnements totaux ; les marchés de Zeebrugge en Belgique et le TTF aux Pays-Bas sont les plus développés mais ils sont très sensibles aux aléas de la disponibilité du gaz.

Contrairement à la Grande Bretagne, l'importance des contrats à long terme dans l'achat de gaz en Europe Continentale, et la part limitée des marchés de gros, n'ont pas permis

² L'objectif de cette indexation est d'assurer la compétitivité du gaz par rapport au fioul et de garantir que les volumes de gaz produits soient vendus. Les formules de prix négociées dans ces contrats à long terme (10 ans à 30 ans) entre producteurs et distributeurs s'appuient sur le principe du « net-back » : le calcul prend comme variable le prix de vente du fioul au consommateur et enlève une estimation des coûts et des marges de distribution et d'acheminement du gaz, considérés comme fixes. Néanmoins, les formules sont d'une grande diversité et ne sont pas rendues publiques.

l'établissement d'une référence de marché propre au gaz. Comme il n'existe pas de référence partagée propre au gaz, les fournisseurs sont relativement libres dans la fabrication de leur prix. Les fournisseurs combinent leur portefeuille d'approvisionnement avec des produits financiers afin d'offrir à leur client une diversité de structures de prix, des prix fixes et des prix indexés. Les formules d'indexation peuvent utiliser des indices à long terme des produits pétroliers (comme le « Brent ») ou des indices à court terme des marchés de gros du gaz (comme le « Zeebrugge »). Les fournisseurs s'appuient sur des couvertures financières qui prennent en charge le risque financier d'un écart entre la formule de prix à laquelle ils achètent leur gaz (leur portefeuille d'approvisionnement, pour l'essentiel les contrats à long terme) et la formule (ou le prix fixe) proposée au client. Cette stratégie leur permet de ne pas dévoiler la structure des prix de leur approvisionnement (pour conserver leur pouvoir de négociation avec les producteurs).

Autrement dit, le prix indexé qui est présenté au client, ressemble aux prix proposés sur les marchés de commodités mais il s'agit en fait d'une construction sophistiquée qui tente de pallier l'absence de référence de prix partagée par un recours à des références de prix issues d'autres marchés : marché pétrolier, marché anglais... Cette construction « prosthétique » (Caliskan, 2007) permet de mobiliser des produits financiers de couverture issus du marché pétrolier, qui compensent l'absence de développement de couvertures spécifiques au marché gazier. Pour gérer leur risque, les clients industriels peuvent acheter leur gaz avec une formule indexée avec des indices issus des marchés pétroliers et gazier, et utiliser des « swaps » issus des marchés pétroliers qui permettent d'échanger une formule indexée par un prix fixe.

4.2. STRATÉGIE D'ACTEURS ET REPRÉSENTATIONS SIMPLIFIÉES DU MARCHÉ

Les premières années de la libéralisation des marchés du gaz en France, en Allemagne, la définition des pratiques et des formes de transactions sur ces marchés fait l'objet d'une compétition entre deux types d'acteurs : les fournisseurs en place, ex-monopoles, et les fournisseurs de Grande Bretagne, de Norvège, qui ont déjà connu une libéralisation quelques années plus tôt, et qui ont développé des activités de conseil principalement, en Europe Continentale.

Ces deux types d'acteurs n'effectuent pas les mêmes opérations de simplification, ils ne communiquent pas les mêmes représentations du marché, ils ne défendent pas les mêmes

pratiques d'achat : ils tentent chacun de leur côté d'orienter les acteurs vers les représentations et les pratiques qui valorisent le mieux leurs ressources.

Commençons par les seconds, les fournisseurs de Grande Bretagne et de Norvège. N'ayant pas les réserves de gaz ou les capacités de transports suffisantes pour entrer rapidement sur ces nouveaux marchés, ils développent une activité de conseil pour s'imposer comme prescripteur du marché, influencer les pratiques d'achat et accélérer l'ouverture.

Les consultants parient sur le développement d'un marché à court terme du gaz et ils considèrent que ces marchés deviendraient la référence de prix du marché continental. Ils conseillent à leur client de s'appuyer sur des formules indexées principalement sur le marché de gros du gaz à Zeebrugge ou celui du NBP. Le choix de cette référence de prix correspond aussi au fait que ces acteurs interviennent principalement sur ces marchés dans leur propre pays et souhaitent promouvoir ces indices comme des références de prix pour le reste de l'Europe.

Ils transposent sur les marchés continentaux les pratiques développées sur les marchés déjà libéralisés : l'organisation d'un appel d'offre à une date donnée, prévue à l'avance, pour acheter un certain volume de gaz, sur la base d'une formule de prix indexée. Le consultant aide l'acheteur à comparer les formules proposées par les fournisseurs par une simulation sur la base des évolutions probables des indices. L'appel d'offre est d'autant plus justifié que l'approvisionnement de ces fournisseurs se fait de façon opaque et que l'on ne sait pas comment ils définissent leur marge.

Dans les premières années, ces consultants rencontrent un écho assez favorable auprès de bon nombre d'industriels. Le choix des indices gaziers est assez raisonnable à partir du moment où l'on s'attend à une baisse des prix sur ces marchés grâce à la libéralisation. Mettre en concurrence est une pratique « naturelle » pour un acheteur : surtout qu'il s'agit d'une commodité, transportée et livrée dans des conditions parfaitement standardisées et garanties par le transporteur et non par le fournisseur. Du point de vue de l'approvisionnement « physique », changer de fournisseur présente des risques techniques limités.

A côté des consultants, les principaux fournisseurs « continentaux » ont développé leur pratique commerciale, leur expertise et se sont associés à des banques pour fournir une « offre intégrée » combinant gaz physique et couverture financière adaptée. Leur analyse est la suivante : il faut accompagner au mieux la transition des pratiques d'acheteurs industriels,

faire la démonstration que les anciens monopoleurs publics se sont réellement convertis au marché, éviter que les consultants ne s'interposent.

A propos du choix des indices, les commerciaux alimentent les clients en informations sur les marchés pour les convaincre que les marchés de gros existants (Zeebrugge, NBP) ne sont pas représentatifs, ni des portefeuilles d'approvisionnement, ni des pratiques d'achat des concurrents des clients industriels, et qu'il est préférable de construire une indexation sur la base des indices pétroliers sur lesquels les contrats de gaz à long terme entre les producteurs et les grands fournisseurs continentaux sont indexés.

Les fournisseurs défendent l'achat « au bon moment », une pratique qui s'appuie sur une consultation régulière des fournisseurs : l'acheteur définit avec un (ou plusieurs) fournisseur(s) précisément son besoin, le type de formule avec laquelle il souhaite travailler. Il laisse au(x) fournisseur(s) le soin de l'informer régulièrement sur leurs prix, en particulier quand ceux-ci sont attractifs. Et il contracte avec eux quand il pense pouvoir faire une bonne affaire. En proposant l'« achat au bon moment », ces fournisseurs parviennent à lier la vente de gaz, l'ingénierie de prix, le conseil et l'information sur l'évolution des marchés. Pour les clients plus aguerris, l'offre commerciale propose la vente du gaz physique selon une formule indexée et le passage à un prix fixe au moment le client le souhaite.

Dans les premières années d'ouverture du marché, les fournisseurs trouvent dans les banques les plus avancées en trading de commodités de puissants alliés : l'indexation du gaz sur les produits pétroliers leur permet d'offrir les mêmes services d'anticipation des prix et de couverture financière que ceux qu'ils offrent déjà aux acteurs du marché pétrolier. Les banques anglaises s'intéressent au marché NBP, mais les variations du prix du gaz semblent plus difficilement évaluables que celles du prix du pétrole, les produits de couvertures restent assez chers. Néanmoins, les banques restent à l'affût des tendances afin d'adapter leur offre.

Tableau 2.

4.3. ADHÉSION DES ACHETEURS AUX REPRÉSENTATIONS SIMPLIFIÉES

Les acheteurs sont donc confrontés à deux discours contradictoires, consultants d'un côté, fournisseurs de l'autre, et vont forger leur propre représentation du marché et des bonnes façons d'acheter.

Après l'expérience de quelques appels d'offres, la totalité des acheteurs interrogés adhèrent à l'idée communiquée par les commerciaux des fournisseurs, que : « *Ce qui fait le prix, c'est le marché. Le moment de l'achat est beaucoup plus important que la négociation de la marge du fournisseur* ». Ils font le constat que les formules de prix proposées par les fournisseurs se ressemblent beaucoup, que les appels d'offre ne mettent pas en valeur des écarts de prix significatifs.

Les acheteurs investissent l'essentiel de leur énergie dans le suivi du marché, plutôt que dans l'organisation des appels d'offre. Ils abandonnent progressivement des pratiques de mise en concurrence des fournisseurs qui auraient pu avoir tout leur sens dans un contexte où le prix de marché n'existe pas et où les transactions amont restent opaques.

Cela s'explique pour certains par une simplification de leur représentation du marché. Certains acheteurs se représentent le « marché du gaz » comme quasiment « intégré » au marché des produits pétroliers. Ils projettent sur ce marché leur expérience de l'achat d'autres commodités sur des places de marché (comme les matières premières) où mettre en concurrence n'a pas beaucoup de sens, puisque les offres des sociétés de trading sont très similaires en termes de prix à un instant t. Cette représentation est confirmée par le fait que les formules proposées par les différents fournisseurs se ressemblent.

Les acheteurs les plus aguerris tentent de combiner pratiques de mise en concurrence et suivi des prix, mais ils font généralement le constat qu'une stratégie très systématique de mise en concurrence affaiblit leur réactivité en terme de suivi du marché. Ils trouvent dans l'anticipation des évolutions de marché et dans l'intervention sur ces marchés une opportunité pour développer une fonction achat spécialisée et valorisée, et se concentrent sur cet aspect de leur activité : « *La valeur ajoutée de l'acheteur en énergie, c'est la connaissance du marché et le moment où il achète* » (acheteur).

Pour suivre le marché, les clients opèrent des simplifications en termes de choix des indices. Rares sont ceux qui ont conservé les deux types d'indices dans leur formule de prix, ou qui simplement, en assurent le suivi. Les clients les plus aguerris préfèrent les indices fondés sur le prix du pétrole : cela facilite considérablement la délégation de la gestion financière aux banques car elles sont capables de gérer ces types de formule en s'appuyant sur des produits dérivés issus des marchés pétroliers.

Ainsi, l'adhésion des industriels à la représentation simplifiée du marché proposée par les commerciaux des fournisseurs a plusieurs vertus : elle allège une activité déjà très contrainte, elle permet de se concentrer le suivi des cours du pétrole, elle permet de bénéficier de produits financiers de couverture... Cette représentation simplifiée offre un évident confort par rapport à celle proposée par les consultants, elle est davantage cohérente avec les contraintes organisationnelles de l'activité de l'acheteur. Enfin, elle est validée par l'expérience des appels d'offre.

4.4. L'INVESTISSEMENT DANS L'ACCOMPAGNEMENT DE LA CONSTRUCTION DE SENS

L'adhésion des industriels aux représentations proposées par les fournisseurs tient aussi au fait que les commerciaux des fournisseurs investissent largement dans l'accompagnement de leur client, en particulier, dans le suivi du marché. Chaque événement est l'occasion de communiquer sur les mécanismes de formation du prix et donc de consolider la représentation du marché par le client.

« Quelle est l'explication qui fait que le pétrole est monté au-dessus ? Pourquoi les prix à terme sont plus élevés que les prix spot ? Est-ce qu'il y a beaucoup de spéculateurs sur le marché ? Quels événements nouveaux peuvent modifier les cours ? quel est l'état des stocks ? Est-ce que le début de l'hiver a été doux ? » (acheteur)

Les commerciaux des fournisseurs travaillent généralement en étroite relation avec des commerciaux des banques pour proposer une interprétation des mouvements du marché. La majorité des acheteurs d'énergie interagissent avec des commerciaux qui appartiennent à une salle de marché d'une banque et bénéficient de l'appui d'une équipe d'analystes³. Les acheteurs d'énergie sont souvent invités à visiter les salles de marché afin de se faire une idée des moyens et équipes mises en œuvre. Ils sont invités à des conférences où les analystes présentent les évolutions récentes du marché et leurs techniques pour les appréhender.

³ Il existe un nombre limité d'exceptions chez les clients : ceux qui ont un accès direct aux places de marché par l'intermédiaire de systèmes d'information et peuvent suivre les transactions, les volumes et les prix en direct. En général, ils appartiennent à des groupes pétro-gaziers qui ont leur propre salle de marché et leurs analystes. Quelques autres clients ont fait cet investissement avec le recrutement d'un trader qui a l'expérience d'une salle de marché, ont pris les abonnements pour accéder aux transactions et aux indices actualisés des prix. Mais ils sont extrêmement rares.

Les analystes communiquent essentiellement sur les tendances du marché pétrolier : ils tentent d'anticiper les tendances de la consommation d'énergie en fonction de données macro-économiques, d'évaluer les effets des investissements, des dysfonctionnements ou événements politiques sur la production ou le transport, de modéliser les mécanismes de formation de prix, et d'évaluer les effets des stratégies spéculatives... Leur logique de calcul est typiquement celle des arbitragistes : détecter un écart entre les anticipations faites par le marché (et qui s'inscrivent en principe dans le prix) et le prix tel qu'ils l'expliquent par un calcul sur la base des fondamentaux économiques. Ils font l'hypothèse que le prix se corrige progressivement pour s'accorder avec les fondamentaux : quand le prix de marché est au-dessus du prix estimé, ils découragent d'acheter, quand il est en dessous, ils encouragent l'achat. Cette « anticipation » propose aussi des scénarios qui intègrent des événements à venir qui peuvent affecter le marché (événements politiques, ou les changements macro-économiques).

Il est clair que l'indexation pétrole simplifie grandement cette pratique d'anticipation : en effet, le marché du gaz étant « peu liquide », les prix « spot » sont soumis à des variations plus importantes dépendantes d'aléas climatiques et techniques. Quelques banques défendent une capacité d'anticipation sur ces marchés, mais ne parviennent pas à convaincre les clients les plus aguerris que nous avons rencontrés.

L'influence des commerciaux et des analystes sur les acheteurs se construit principalement dans une logique cumulative : ils parviennent à démontrer leur compétence par une succession d'informations, d'interprétations, de conseils d'achat, qui contribuent progressivement à la stabilisation de repères et de la représentation du marché par l'acheteur. Les commerciaux reviennent aussi sur les informations, interprétations ou conseils donnés par le passé, qu'ils soient suivis ou non par les clients, pour établir leur crédibilité.

« Je dois quand même remercier X, parce qu'il me tient informé... C'est par X que j'arrive à comprendre peu à peu les évolutions du marché, les changements etc. etc. Parce qu'un marché est quand même complexe, par le fait qu'il y a..., (...) beaucoup d'éléments impactent sur les marchés, ou vous les connaissez ou quelqu'un vous explique sinon vous n'arriverez jamais à découvrir seul quelles sont les liaisons entre éléments. »

4.5. EVÉNEMENTS PERTURBATEURS ET RECONSTRUCTION DE SENS

Les seuls clients qui avaient pris le risque d'intégrer un indice de marché « gaz » (soit sur le prix « spot » soit sur les « futures » du NBP et ou de Zeebrugge) ont fait l'expérience d'une hausse inattendue de ces deux indices fin 2005 et début 2006. En effet, devenu importateur de gaz, le Royaume Uni était dépendant du gaz disponible sur le marché de gros continental (Zeebrugge) où il n'y avait pas de gaz disponible compte tenu d'un hiver très froid. L'indice anglais, le NBP, a connu des prix mensuels moyens approchant 40 Euros/MWh. Ces variations, particulièrement fortes sur le prix spot, se sont aussi répercutées sur le prix des « futures » à un an. Dans le même temps, les contrats à long terme indexés sur le prix du pétrole donnaient un prix du gaz stable à environ 20 Euros/MWh. Le choix des indices NBP ou Zeebrugge s'est donc avéré peu payant et les commerciaux des fournisseurs se sont empressés de stigmatiser ces marchés « *non représentatifs* », « *dépendant des conditions climatiques* ». Bon nombre d'industriels interrogés dans l'enquête les ont abandonnés à cette occasion.

Cependant, le NBP a connu l'année suivante une très forte baisse des prix (fin 2006 et printemps 2007, avec des prix « futures » à un an autour de 10 Euros/MWh). Le maintien d'un prix bas du gaz sur le NBP a conduit bon nombre d'industriels qui avaient fait le choix des indices pétroliers à s'interroger sur leurs choix. Cependant, les contrats étant signés par les industriels un à deux ans à l'avance, il était quasiment impossible pour eux de se saisir de cette opportunité. Mais l'interrogation sur le choix de l'indice pouvait venir à l'esprit des acheteurs qui avaient compris que l'indexation pétrole était la seule référence. Pour les commerciaux qui avaient défendu cette indexation, cette situation faisait courir le risque que les acheteurs accèdent par les concurrents à une autre représentation du marché. Un travail commercial important a été fait pour préciser la nature des indices, leur représentativité, les raisons de sa baisse, les risques associés...

Cette situation a d'ailleurs été utilisée par certaines banques pour proposer une nouvelle offre de couverture : puisqu'il n'existe pas une seule référence de prix, mais deux, et que l'on ne sait pas a priori, laquelle des deux références proposera le gaz le moins cher, ces banques ont conçu un nouveau produit financier, une option, qui définit une formule de prix qui prend l'indice de prix le plus bas entre les deux indices. Il s'agit d'une sorte d'assurance contre le risque de faire le mauvais choix entre les indices.

Là encore, avec le choix des indices, on constate que les commerciaux accompagnent les clients dans leur compréhension du fonctionnement du marché et des variations des prix. Les fournisseurs historiques, détenteurs des contrats à long terme, défendent la référence aux indices pétroliers. Les banques sont tentées au contraire de montrer que le choix de l'indice lui-même est source d'incertitude afin de diffuser de nouveaux produits de couverture.

4.6. « SENSEGIVING » ET DOMINATION COGNITIVE

Pour un acheteur, bénéficier du meilleur niveau d'accompagnement possible devient un enjeu important, en termes de compétences et de disponibilité. Aussi, l'acheteur s'interroge sur son statut prioritaire ou non dans la liste d'appel de leur commercial et sur l'intérêt qu'il représente. Sera-t-il systématiquement contacté s'il y a des opportunités ? Par exemple, un acheteur raconte une situation embarrassante où il a eu le sentiment que son commercial n'assurait plus un accompagnement suffisamment régulier.

« Quand il s'est retourné, je n'avais pas d'informations très régulières, c'est-à-dire seulement une fois par semaine sur les évolutions de marché, donc on n'avait eu qu'une semaine de retard. Quand j'ai vu que ça se retournait, ce n'était pas très net, on ne savait pas pourquoi, il n'y avait pas d'explication sur le marché, donc on a dit : « On attend la semaine d'après ». »(Acheteur)

Ainsi, l'information par les commerciaux et sa réinterprétation par les acheteurs crée une relation singulière marquée par la dépendance de l'acheteur vis-à-vis de son conseiller (Ortiz, 2005). Très peu nombreux sont les clients qui maintiennent durablement un benchmark entre plusieurs sources d'information. Le commercial bénéficie d'un pouvoir discrétionnaire dans les priorités qu'il affecte à ses clients.

Ainsi, pour conclure sur la gestion des contradictions propres au marché gazier, on peut dire qu'il y a un accord entre fournisseurs dominants et banques pour défendre une organisation de marché où l'indexation pétrole permet l'assimilation du gaz à un produit pétrolier. L'adhésion à cette représentation s'explique par la simplification du travail de l'acheteur, la possibilité de bénéficier d'anticipations « crédibles » (ou rendues crédibles par l'effort commercial). Cette relation construite autour de l'échange d'informations et de conseil contribue à stabiliser les positions des acteurs dans le champ, en particulier la position dominante des banques avec leurs analystes.

(Tableau 3)

5. ARTICULATION ENTRE INSTITUTIONS EMERGEANTES ET INSTITUTIONS

EXISTANTES: LA CULTURE INDUSTRIELLE FACE À LA CULTURE DU MARCHÉ

Le second type de contradictions que nous avons mis en valeur porte sur la tension entre la très grande variabilité des prix de marché et le besoin de prévision et de stabilité du budget énergie dans l'entreprise. Cette contradiction se retrouve dans le choix du type de couverture de risque, dans le suivi du marché, dans les décisions de fixation du prix.

(Tableau 4)

5.1. DES STRATÉGIES HYBRIDES DE COUVERTURE DE RISQUE

Pour un acheteur, dans la définition de sa stratégie d'achat, se pose la question du choix entre un prix fixe et une formule variable. L'avantage d'un prix fixe, par exemple pour l'année à venir, est qu'il est tout à fait compatible avec une culture budgétaire qui raisonne avec un horizon annuel. Sur le budget reposent diverses régulations internes : grâce à un budget précis, les Business Units peuvent définir des coûts de production, les commerciaux peuvent construire leur offre de prix, et les financiers construire une annonce de résultat pour le trimestre à venir... Dans ce contexte, ne pas prendre de risque signifie fixer systématiquement le prix avant la fin de l'année pour l'année suivante.

Cependant, l'acheteur qui a pris conscience des variations de prix sur le marché comprend que fixer un prix pour une année, c'est prendre un risque important d'être « à côté du marché » en particulier si celui-ci baisse. Il se demande aussi à quelle date il doit fixer pour bénéficier d'un bon prix. Décider de fixer un prix suppose d'anticiper un prix de marché un an à l'avance ! Une phrase revient régulièrement dans les entretiens : « *Pour ceux qui connaissent les marchés, fixer un prix pour l'année à venir, c'est spéculer. Pour les autres, conserver un prix fluctuant, c'est spéculer* ». La pratique de fixation de prix est une pratique charnière qui ouvre à deux interprétations qui s'inscrivent respectivement dans deux champs différents.

La politique commerciale des fournisseurs a bien intégré cette dualité : auprès de certains clients, elle a fait la promotion d'une gestion prudente des risques qui consiste à ne fixer que 50 % du prix et de conserver 50 % indexé. Cette politique devait avoir pour vertu de respecter en partie une culture budgétaire de faible exposition au risque, tout en restant près du marché. Bref, ménager les deux cadres interprétatifs. Cependant, certains clients se sont retrouvés en

cours d'exercice avec des écarts budgétaires importants, car le marché avait connu une importante hausse. Cette stratégie a été considérée par leur management comme une erreur majeure. Les acheteurs en ont déduit que la règle budgétaire primait. Autrement dit, la situation a révélé les cadres interprétatifs privilégiés par les directions.

Plus tard, ceux qui privilégiaient la stratégie du prix fixe ont fait l'expérience inverse : une partie des entretiens s'est déroulée à la fin de l'année 2006 qui avait connu une hausse ininterrompue des prix du pétrole. La plupart des analystes prévoyaient une correction du marché à un moment ou un autre et une baisse significative du prix, mais personne n'était capable de dire si elle aurait lieu avant la fin de l'année. Dans ce contexte, pour les acheteurs qui se réfèrent à la logique du « trading », fixer le prix d'un seul coup, avant la fin de l'année pour l'année suivante, fait prendre un risque important de ne pas bénéficier de la baisse. Mais ne pas fixer le prix fait courir le risque d'un fort écart budgétaire.

C'est dans ces situations que les acheteurs perçoivent le caractère inadapté de l'organisation interne, mais rencontrent la « résistance » de celle-ci, liée au poids des repères partagés en interne. Comme l'indique Weick (1995, 2006) les situations de crise sont propices à la réélaboration du sens : les dirigeants de plusieurs clients, dans une situation de crise créée par une forte hausse du prix, acceptent d'abandonner le prix fixe et de laisser une incertitude importante sur leur budget d'énergie.

Bien évidemment, dans ces dynamiques de réélaboration des repères, le commercial reste très présent. Il argumente dans le sens de l'acheteur contre les règles budgétaires comme des freins à un suivi efficace des marchés. Les commerciaux proposent des stratégies sophistiquées de lissage du risque. Selon eux, la possibilité de fixer le prix progressivement, trimestre par trimestre, en fractionnant la quantité à fixer⁴, est le meilleur moyen de ne pas prendre une position risquée. Cette stratégie rencontre un succès indéniable auprès des

⁴ Par exemple, au début du trimestre 1 de l'année n, l'acheteur doit fixer totalement le prix du trimestre 1 et 2 de l'année en cours, les trois quarts du prix du trimestre 3 et la moitié du prix du trimestre 4 et le quart du prix du trimestre 1 de l'année suivante. Et pendant le trimestre 1, il doit fixer un quart du prix pour les trimestres 3 et 4 de l'année en cours, 1 et 2 de l'année suivante. Et ainsi de suite.

acheteurs parce qu'elle articule astucieusement la culture industriel de prix fixé en partie à l'avance et avec la culture de marché⁵.

5.2. L'AMBIGÜITÉ SUR L'HORIZON TEMPOREL : L'INTERPRÉTATION DES ANTICIPATIONS DES ANALYSTES

Si l'information sur le prix fait partie intégrante d'un rôle des commerciaux, la proposition de scénarios d'évolution ou la formulation de conseils n'ont pas de statut officiel. Toutes les interactions entre « conseillers » et clients se passent par téléphone. Ces échanges téléphoniques sont le lieu d'une relation parfaitement ambiguë : il s'agit à la fois de répondre aux attentes de l'acheteur en termes d'anticipation de tendance et de conseil, puisque la relation se construit sur cette base, sans pour autant s'engager sur celle-ci. La demande pressante du client pousse généralement le commercial à donner des conseils, ce que ce dernier accepte de faire, mais de façon sous-jacente, en privilégiant une information parmi l'ensemble des informations communiquées : un événement, une tendance, qui peut donner à penser qu'il est préférable d'attendre ou non. La pratique du commercial est de faire accepter par le client qu'il sera seul responsable de la décision.

Interrogés plus précisément, les acheteurs admettent être conscients qu'au-delà de l'information, et de l'explication des phénomènes, la façon dont le conseiller présente cette information conduit à favoriser une décision plutôt qu'une autre. Les acheteurs assument l'ambiguïté de l'interaction et se saisissent de ce qu'ils considèrent comme des conseils d'achat.

Cette interaction maintient l'ambiguïté sur l'horizon temporel des anticipations par les analystes : le client souhaite compter sur une anticipation des évolutions à plusieurs mois du fait de la nécessité interne de fixer le prix pour la prochaine période budgétaire, alors que les analystes travaillent sur des écarts de prix sur des périodes plus courtes. Il est extrêmement tentant, tant pour un commercial que pour un acheteur, de surinterpréter les tendances indiquées par les analystes, pour satisfaire les besoins de prévision de l'entreprise.

⁵ Son succès est d'autant plus important qu'elle s'est développée dans un marché haussier avec des tendances relativement stables : fixer un prix pour les 12 mois à venir s'avère presque toujours payant. Néanmoins cette stratégie est devenue un piège redoutable lors de la chute des prix du pétrole en septembre 2008 : les industriels ont continué à s'approvisionner en gaz et en pétrole pendant plusieurs mois au prix négocié avant la chute.

Ainsi, certains acheteurs ne perçoivent pas de façon précise les contradictions et réinterprètent les informations de façon cohérente sans remettre en question leur pratique. L'ambiguïté des anticipations communiquées par les commerciaux offre suffisamment d'espace de jeu pour reconstruire de la cohérence en survalorisant les capacités d'anticipation des analystes (ou ses propres capacités d'anticipation), en allongeant l'horizon de l'anticipation.

D'autres acheteurs adhèrent totalement à la culture de trading : l'analyse rétrospective des évolutions du marché les encourage dans la croyance que la maîtrise de cette activité d'achat est possible à condition de travailler sur un court terme, d'accumuler de l'expérience et de s'appuyer sur les bons informateurs.

Enfin, d'autres acheteurs assument davantage les incohérences. Leur investissement dans le suivi des marchés les conduisent à prendre conscience de la faiblesse des prévisions. Ceux qui n'ont jamais totalement embrassé la culture du trading conservent une distance critique. Ils ont le sentiment que l'incertitude sur les prix ressemble à un trou béant que rien ni personne ne pourra combler. Inutile de chercher à habiller cette réalité, ce qui risque d'introduire de nouvelles illusions. Ils mettent en doute les schémas les mieux défendus.

5.3. INSCRIRE LA CULTURE DE MARCHÉ DANS L'ORGANISATION

Le souci de toujours pouvoir rendre compte à sa direction est au cœur de l'action de l'acheteur. Il ne s'agit pas seulement d'apprendre et de comprendre au mieux le marché pour agir : il doit aussi parvenir à partager cette compréhension avec ses dirigeants, définir avec eux une stratégie d'achat et un processus de décision.

« C'est toujours très difficile, la stratégie, parce que plus on discute, plus on comprend. Mais plus on s'aperçoit qu'il y a une certaine distance entre ce qu'on est capable de comprendre, la théorie, et d'expliquer à la direction. » (Acheteur)

Peu impliqués dans les échanges quotidiens, certains dirigeants ont des difficultés à construire leur jugement. Certains dirigeants se fient à d'autres sources d'informations informelles dans leurs propres réseaux personnels ou ne sont pas soumis aux mêmes influences que les acheteurs. Par exemple, les dirigeants britanniques, largement influencés par la connaissance du marché anglais, n'adhèrent pas aux mêmes références en termes d'indices ni aux mêmes stratégies d'achat que celles défendues par le commercial, ou même par l'acheteur.

On distinguera néanmoins différentes formes d'interactions entre acheteurs et dirigeants. Certains acheteurs revendiquent une réelle délégation de la prise de décision. Ils utilisent les situations passées pour montrer qu'une délégation trop limitée les a empêchés de saisir une opportunité importante. Ils y sont encouragés par les commerciaux, lesquels définissent les seuils d'intervention (prix de marché à partir duquel le client achète ou fixe le prix). Ce sont généralement ceux qui accordent le plus de confiance aux prévisions des analystes et à la stratégie d'achat définie formellement. Néanmoins la délégation formelle introduit une complexité supplémentaire lorsque l'évolution du marché encourage l'acheteur à remettre en question la délégation : il doit alors justifier la remise en question de la stratégie qu'il a lui-même définie, réunir les décideurs, les convaincre, ce qui est d'autant plus difficile que la délégation a éloigné les dirigeants du suivi du marché et des décisions.

Les autres acheteurs cherchent la proximité avec les dirigeants, ils cherchent à mutualiser la connaissance et partager leurs doutes, au risque de ne pas les convaincre. Ils poursuivent dans ce sens dans la mesure où ils trouvent chez les dirigeants une oreille attentive. Plus les dirigeants sont impliqués dans le suivi du marché (les variations des prix, mais aussi leurs explications), plus ils sont réceptifs à ce doute exprimé par l'acheteur.

(Tableau 5)

CONCLUSION

L'étude des pratiques sur le marché du gaz fournit un cas original de financiarisation des marchés de « commodités » qui met particulièrement en valeur le processus de construction institutionnelle (Millo, 2007). En effet, le marché du gaz est caractérisé par une faible intensité concurrentielle, une faible liquidité sur les marchés spot et futures et par le maintien d'une référence extérieure au marché, les indices pétroliers. Le développement des activités financières est rendu possible par un artifice : la substitution d'un prix de marché gaz par la référence aux prix de marché des produits pétroliers, lesquels offrent une certaine liquidité et connaissent une forte financiarisation. Les indices des prix pétroliers constituent une véritable « prothèse » (Caliskan, 2007) pour le marché gazier. L'étude du marché gazier permet aussi d'aborder un processus d'apprentissage par les industriels de nouvelles pratiques de gestion du risque de prix en tension avec une culture industrielle plus prudente.

Même si le marché gazier comporte des spécificités que nous avons rappelées, il met à jour des mécanismes généralisables à d'autres marchés financiarisés (ou financiers). En se plaçant

au plus proche de l'expérience des acteurs, notre recherche réinterroge les mécanismes de diffusion de nouvelles pratiques. La solidité de l'échafaudage que représentent les indices, contrats, prévisions, importe finalement assez peu au regard du travail d'institutionnalisation réalisé par l'ensemble des acteurs du champ.

D'une part, notre recherche identifie une situation de domination cognitive de certains acteurs du champ. Elle précise les mécanismes de cette domination en mettant en valeur les pratiques de « sensegiving » dans un contexte de concurrence entre plusieurs répertoires alternatifs. En effet, le champ du marché financiarisé du gaz, pour peu que l'on approfondisse l'analyse, n'apparaît pas comme complètement institutionnalisé : il présente des caractéristiques d'un champ émergent (Maguire et al, 2004) où il existe une rivalité entre plusieurs acteurs pour définir les pratiques légitimes. Cette étude de cas permet d'établir les conditions dans lesquelles certaines pratiques et certaines références s'imposent. La première condition tient à la capacité à produire une représentation du marché suffisamment simple, cohérente, facilitant l'action et robuste vis-à-vis des événements. Nous avons montré que les commerciaux des grands fournisseurs accompagnent les clients dans leur simplification de la représentation du marché gazier. Ce « sensegiving » réintroduit de la cohérence, dissimule les « handicaps » (l'absence de liquidité) et la « prothèse » (les formules d'indexation). La deuxième condition tient à la capacité à fournir, au quotidien, des signaux et des interprétations permettant la constitution d'une capacité d'action. C'est ce que font les analystes des principales banques spécialisées en fournissant des informations sur le marché et une interprétation des tendances (Beuza, Garud, 2007). Cette domination cognitive n'est pas définitive. Les représentations simplifiées du marché restent fragiles et elles sont donc souvent réactualisées. De même, il existe une concurrence entre analystes qui les conduit à améliorer sans cesse leurs anticipations et leurs conseils.

Ainsi, notre recherche illustre l'idée selon laquelle les acteurs dominants doivent consentir à des « investissements » importants pour maintenir leur domination, investissements dont les membres du champ bénéficient pour agir. C'est parce qu'ils investissent continuellement dans l'anticipation des marchés et dans la relation commerciale avec leurs clients que quelques fournisseurs et quelques banques maintiennent leur position.

Cette étude de cas montre l'intérêt d'analyser le processus d'adhésion des acteurs aux nouveaux raisonnements qu'on leur communique. L'argumentation ne suffit pas : il s'agit de construction de sens en situation, face aux événements du marché, face aux contradictions.

Reconstruire de la cohérence est une activité probablement à jamais inachevée. Les marchés de commodités et les marchés financiers se prêtent à une diversité d'interprétations (Zaloom 2006, Miyazaki 2007). Le statut des anticipations, des arbitrages et des prises de risques ne sera pas le même selon les références que l'on privilégie pour les évaluer. La culture industrielle constitue dans ce contexte une référence alternative à la culture de trading. Face aux contradictions, nous avons montré que les acheteurs et dirigeants n'adoptent pas tous la même attitude: soit la recherche d'une cohérence par assimilation, soit un décalage entre une adhésion par l'acheteur (seul) à la culture de trading, soit l'adhésion de l'acheteur et du dirigeant à la culture de trading, soit l'acceptation des contradictions et le partage du doute entre acheteurs et dirigeants.

Cette recherche montre que les « dispositifs de marché » (Callon et al. 2005) tiennent parce qu'ils permettent aux acteurs du champ d'agir, parce que l'on a construit leur cohérence avec les schémas institutionnalisés et intériorisés. Ils tiennent aussi grâce à l'investissement permanent dans leur réactualisation, au fur et à mesure des événements. Le principal risque, bien sûr, étant de maintenir durablement les acteurs du champ dans l'illusion de la solidité de leurs appuis, et de négliger les événements révélateurs de leur fragilité. Mais cette recherche montre aussi que certains acteurs économiques, confrontés aux aléas du marché, ont la capacité de développer une distance critique, prennent parfois conscience de la fragilité des dispositifs sur lesquels ils s'appuient et acceptent alors une représentation plus complexe et incertaine du marché. Ils assument leurs doutes, au risque de l'inconfort et de la paralysie.

Le travail de « sensemaking » est d'autant plus visible que l'institutionnalisation est inachevée. Il ne conduit pas ici à une institutionnalisation complète d'un unique modèle de marché : il y a bien un processus d'institutionnalisation qui est engagé dans ce champ émergent, mais les incohérences persistent et offrent aux acteurs un espace important pour le doute, l'échange l'intersubjectivité... Aucune des références de marché utilisée n'est tout-à-fait et durablement considérée « comme une évidence ».

Balogun Julia and Gerry Johnson, 2005, From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking, *Organization Studies* 26(11): 1573–1601

Beunza D., Garud R., 2007, Calculators, lemming or frame-makers? The intermediary role of securities analysts, in M. Callon, Y. Millo & F. Muniesa (ed.) , *Market Devices*, *Sociological Review*.

Boussena, S., Pauwels, J.-P., Locatelli, C., Swartenbroekx, C., (2006). Le défi pétrolier : questions actuelles du pétrole et du gaz, Vuibert, Paris, 496 p.

Caliskan K., (2007), Price as a market device: cotton trading in Izmir Mercantile Exchange, in M. Callon, Y. Millo & F. Muniesa (ed.) , Market Devices, Sociological Review.

Callon M., Muniesa F., (2005) Economic Markets as Calculative Collective Devices Organization Studies, Vol. 26, No. 8, 1229-1250

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1991, Introduction. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis: 1–38. Chicago: University of Chicago Press.

Fligstein, N. 1991 "The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979." In W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.). The New Institutionalism in Organizational Analysis: 311-336. Chicago: University of Chicago Press

Gioia Dennis A. and Chittipeddi Kumar, Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, Strategic Management Journal, Vol. 12 , No. 6, pp. 433-448, 1991

Godechot O., (2000) « Le bazar de la rationalité », Politix , vol. 13, n°52, Décembre, p. 17-57., 2000

Klaus Weber and Mary Ann Glynn, 2006, Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory, Organization Studies, 27(11): 1639–1660

Langley, A. (1999), Strategies For Theorizing From Process Data, Academy of Management Review, Vol 24, No. 4, 691-710.

Lawrence T. B., Suddaby R., 2006, Institutions and Institutional Work, in Clegg Steward, The Sage Handbook of Organization Studies, 2nd Edition.

Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T. 1991. Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. Administrative Science Quarterly, 36: 333-363.

MacKenzie, 2004. "The Big, Bad Wolf and the Rational Market: Portfolio Insurance, the 1987 Crash and the Performativity of Economics." *Economy and Society* 33:303-334.

MacKenzie, D. 2003. "An Equation and its Worlds: Bricolage, Exemplars, Disunity and Performativity in Financial Economics." *Social Studies of Science* 33:831-868.

Maguire S. Hardy C. Lawrence T.B., Institutional Entrepreneurship In Emerging Fields: Hiv/Aids Treatment Advocacy In Canada, *Academy of Management Journal* 2004, Vol. 47, No. 5, 657–679.

Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.

Miyazaki H., Between arbitrage and speculation: an economy of belief and doubt, *Economy and Society* Volume 36 Number 3 August 2007: 396_ 415

Ortiz O., Evaluer, apprécier : les relations entre brokers et gérants de fonds d'investissement, *Economie rurale*, 286-287, p 57-70, 2005.

Rao, H., Greve, H. R., & Davis, G. F. 2001. Fool's gold: Social proof in the initiation and abandonment of coverage by Wall Street analysts. *Administrative Science Quarterly*, 46: 502-26.

Scott, W. Richard, 2003 'Institutional carriers: Reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences'. *Industrial and Corporate Change* 12: 879–894.

Seo, M., & Creed, W. E. D. 2002. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27: 222-247.

Weick, K. E. 1993. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38: 628–652.

Weick K. E, 2006, Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World, *Organisation Studies*, 21(11), pp. 1723–1736,

Weick K.E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D., 2005, Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, July–August, pp. 409–421,

Zajac, E. J. and J. D. Westphal (2004). "The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions." *American Sociological Review* 69(3): 433-457.

Zaloom C. (2006) *Out of the Pits: Traders and Technology from Chicago to London*, Chicago IL: University of Chicago Press.

Tableau 1 : mise en évidence du travail de construction de sens

Compréhension du marché par les acheteurs	« Il a le sentiment... Il a le sentiment qu'à travers nous, il achète en direct sur une bourse de l'énergie. Ce qui n'est pas tout à fait le cas mais... » (commercial)
Investissement du commercial dans la construction de sens (« sensegiving »)	« Il valait mieux que ce soit nous qui lui expliquions » (commercial) « L'énergie on l'apprend avec les fournisseurs. » (acheteur) « On reçoit tous les fournisseurs que l'on peut recevoir, on fait des réunions de 2/ 3 heures, on discute, on pose des questions, on apprend des choses. » (Acheteur) « Tout le travail en amont a beaucoup servi au client pour se faire son idée, monter en puissance et en compétence... » (commercial)
Assimilation des signaux dans un cadre interprétatif maintenu à l'identique	Elle se révèle au travers des décalages intersubjectifs entre commercial et acheteur « Je pense qu'il y a une certaine confusion dans son esprit » (commercial) « Aujourd'hui je ne suis pas sûr que j'ai fait le bon choix avec eux. Elle m'a convaincu de ... On a tergiversé... » (acheteur »
Changement du cadre interprétatif de l'acheteur	Alignement sur les références proposées par le commercial : « Je suis connecté en permanence à la salle des marchés. Pour moi, c'est un vrai bonheur. » (Acheteur) Remise en question de la stratégie et des raisonnements adoptés par le passé : « Et là on a appris à nos dépens. » (acheteur) « Avec ce qui se passe sur les marchés depuis 2 ans, j'ai changé d'avis. Mais dans le fond, c'est ça que j'essaie de faire, c'est ... » (acheteur) « Finalement je sais que j'ai fait une connerie. » (acheteur)
Décalage intersubjectif entre Acheteur et Dirigeant	« Ce que j'avais compris de notre direction, c'est qu'il fallait... » (acheteur) « Le directeur de l'usine A, rend compte à trois directeurs généraux de business (...) Ce sont des gens qui n'ont pas les mêmes clients, pas le même budget, qui n'ont pas budgété la même valeur pour le coût de l'énergie (...). Pour tous ces gens là, il faut que j'offre une solution satisfaisante. On est plus dans une discussion constructive. » (acheteur)
Alignement intersubjectif entre Acheteur et Dirigeant	« La décision, je la partage toujours avec les présidents de Business Unit. J'appelle le président, je dis : « Il y a cette opportunité, je la fais ? Je ne la fais pas ? », on décide ensemble. »
Identification de contradictions entre la stratégie adoptée et la situation d'action	« On avait le couteau sous la gorge en terme d'échéance ; il fallait absolument renouveler notre contrat dans les meilleurs délais. » (acheteur) « On avait défini que 100 % du prix doit être fixé au moins un trimestre avant le début de la consommation physique. Ça voudrait dire pour nous premier trimestre prochain, on devrait l'avoir fixé depuis le 1er octobre. Et depuis le 1er octobre on n'a pas encore fixé. » (acheteur)
Expression de doutes sur l'efficacité d'une stratégie	« ce n'est pas une décision facile » (acheteur) «Ma collègue a une expérience de trading. Elle, elle ne panique jamais, ça ne l'affole pas de voir des cours qui montent très haut, des machins, des trucs » (acheteur) « On se rend compte que les fondamentaux qui pouvaient exister comme les faits saisonniers n'existent plus. Il y a des analyses intéressantes, mais ils sont dans le brouillard, ils sont comme nous »

Tableau 2 : « marché gazier » versus « marchés pétroliers »

	Références fondées sur le « Marché gazier », privilégiées par les consultants	Références fondées sur les « Marchés pétroliers », privilégiées par les fournisseurs « continentaux »
Stratégie d'achat	Absence de transparence sur le prix => mise en concurrence systématique	Prix indexé sur les marchés pétroliers : formation du prix habituelle sur les marchés de commodités, mise en concurrence inutile
Choix des indices	Les indices « gaziers » sont représentatifs du marché	L'indexation pétrole est représentative de la majorité des échanges
Détection des opportunités de marchés, suivi des variations de prix	Le marché gazier offre de réelles opportunités de fournitures et de prix bas	Le marché pétrolier est très « liquide » et offre des prix moins variables et plus prévisibles

Tableau 3 : Renouveau des références des acheteurs

	Expérience du marché par les acheteurs	Interprétations du marché par les commerciaux des fournisseurs et des banques	Construction du sens par les acheteurs
Stratégie d'achat	Offres de prix similaires entre les fournisseurs	Mise en valeur a posteriori d'appels d'offre placés au « mauvais moment ». Discours sur « l'achat au bon moment »	Abandon de la compétition par les acheteurs, qui reportent leur investissement sur le suivi des prix
Choix des indices	Brutales variations de prix sur le marché gazier, relative stabilité des prix du gaz indexés sur le pétrole	Fournisseurs : « Les marchés gaziers sont extrêmement sensibles aux aléas climatiques et techniques » Banques : « entre les marchés gaziers et les contrats long terme, on ne peut pas savoir quelle est la meilleure référence de prix »	Adhésion massive aux indices pétroliers, renforcée lors des brusques variations du marché gazier Intérêt pour les offres de couverture du type « best of »
Détection des opportunités de marchés, suivi des variations de prix	Variations des cours du prix du pétrole, diverses sources d'information sur le marché	Présence commerciale continue auprès des clients : anticipations des variations par les analystes, explication a posteriori des événements	La majorité des acheteurs se construisent progressivement une confiance dans les analyses communiquées par les commerciaux. Les plus aguerris d'entre eux expriment davantage de doutes sur les anticipations.

Tableau 4 : « culture industrielle » versus « culture de trading »

	Références issues de la culture industrielle	Références issues de la culture du trading
Choix du type de couverture de risque	Prix fixe annuel	Prix indexé
Suivi du marché	Horizon temporel à moyen terme (entre 6 mois et une année)	Scénarios à très long terme, Opportunités à très court terme
Décision de fixation du prix	Processus de décision Top-Down	Délégation au trader pour une forte réactivité

Tableau 5 : construction de sens par les commerciaux et les acheteurs face aux contradictions entre « culture industrielle » et « culture de trading »

	Construction de sens par les commerciaux et fournisseurs	Maintien des références antérieures chez les acheteurs ou dirigeants	Décalage entre acheteurs et dirigeants	Renouvellement des références chez les acheteurs ou dirigeants	Prise de distance par rapport aux références issues de la culture du trading
Choix du type de couverture de risque	Mise au point d'une stratégie de prix indexé, fixé de façon glissante	Maintien de la stratégie à prix fixe et insatisfaction vis-à-vis des conseils d'achat	Difficulté pour les acheteurs d'établir une stratégie	Satisfaction par rapport aux stratégies de fixation progressive du prix	Evaluation rétrospective des choix passés
Suivi du marché	Ambiguïtés dans la relation d'information et de conseil	Allongement de l'horizon des prévisions chez l'acheteur ou le dirigeant,	Les dirigeants réagissent en fonction de leurs propres sources d'information	Adhésion des acheteurs aux anticipations proposées par les analystes	Accumulation de connaissances, prise de recul sur les possibilités d'anticipation par les analystes
Décision de fixation du prix	Interprétation a posteriori des décisions	Absence de délégation à l'acheteur	Délégation de décision limitée, forte distance organisationnelle	Négociation d'une délégation importante	Relation intersubjective entre l'acheteur et les membres du comité de direction