



**HAL**  
open science

# L'accountability à l'épreuve des incertitudes - le mandat des acheteurs d'énergie

Thomas Reverdy

► **To cite this version:**

Thomas Reverdy. L'accountability à l'épreuve des incertitudes - le mandat des acheteurs d'énergie. Sociologie du Travail, 2011, 53, pp.388-407. halshs-00801384

**HAL Id: halshs-00801384**

**<https://shs.hal.science/halshs-00801384>**

Submitted on 15 Mar 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**L'accountability à l'épreuve des incertitudes –  
le mandat des acheteurs d'énergie**

Thomas Reverdy

Thomas.Reverdy@upmf-grenoble.fr

PACTE, CNRS, Université de Grenoble

BP 47 Grenoble Cedex 9

(Accepté par « Sociologie du Travail », Septembre 2011)

## **L'accountability à l'épreuve des incertitudes –**

### **le mandat des acheteurs d'énergie**

#### *Résumé*

S'appuyant sur une enquête auprès d'acheteurs de grands groupes industriels d'énergie, cet article s'interroge sur les différentes façons de rendre compte de son action quand celle-ci est soumise à de fortes incertitudes non maîtrisées. Une description de l'activité des acheteurs d'énergie, des incertitudes et des contradictions auxquelles elle soumise, permet de mettre en valeur la difficulté à en rendre compte, à rendre visible sa performance ou à justifier des décisions. Les acheteurs d'énergie développent deux formes de « capacité à rendre compte » ou d' « accountability » : revendiquer un mandat décisionnel et être évalué sur leurs résultats, ou socialiser leur activité, solliciter les dirigeants, les impliquer dans la décision. L'article défend la thèse selon laquelle la stabilisation de l'« accountability » obéit à un processus d'apprentissage collectif où l'expérience des incertitudes tient une place essentielle.

Mot clef : mandat, incertitude, achat, marchés de l'énergie, apprentissage, accountability

L'exigence de « rendre compte », l'« accountability » (Garfinkel, 1967), pèse sur toute action sociale et a fortiori dans une organisation. Cette exigence comporte deux dimensions : celle de « rendre des comptes » à d'autres personnes à qui nous reconnaissons une légitimité, des attentes, devant qui on se place en responsable de ; et celle de donner à voir, de rendre intelligible, compréhensible son action. Un « account » est à la fois un compte que l'on solde, une trace de son action, et un récit de son action. Dans l'entreprise, Ce « rendre compte » nous échappe en partie, par exemple, quand un système d'information ou un système comptable trace nos actions et notre performance. Mais il s'exerce aussi de façon volontariste quand nous mettons en valeur notre performance ou nous nous justifions (Neyland, 2007; Roberts, 1991).

Cette exigence de "rendre compte", dont on peut entrevoir toute la richesse et la complexité, est considérablement simplifiée par la théorie de l'agence (Arrow, 1963; Ross, 1973) qui préconise la définition préalable d'un mandat formel, qui tient lieu de contrat, qui spécifie les attentes et dont l'exécution fait l'objet d'un contrôle a posteriori. La responsabilité individuelle et la façon d'en rendre compte sont définies préalablement à l'action. Ce mandat clair oriente sans ambiguïté l'action individuelle vers les attentes de l'organisation, en termes de résultats ou de respect de règles. L'ambition de la Théorie de l'Agence est d'ajuster la définition du mandat d'un agent en fonction des aléas identifiés et des asymétries d'information.

Or, la théorie de l'agence repose sur une série d'hypothèses : un « agent » opportuniste, une certaine prévisibilité des situations futures, le fait que l'on puisse isoler l'action de l'agent (qu'elle n'ait pas de répercussions négatives imprévues). La Théorie de l'Agence trouve ses limites quand « principal » et « agent » sont confrontés tous deux à de fortes incertitudes (Hendry, 2002), quand il y a impossibilité de connaître et de prévoir les événements futurs

ainsi que la façon dont ils influenceront les objectifs du « principal » ou le contenu de l'activité de l' « agent ».

En discutant la Théorie de l'Agence, John Roberts (2001) invite à replacer celle-ci dans l'ensemble des modalités de « rendre compte », dont elle ne reprendrait et théoriserait qu'une des formes. Raisonner en termes de « rendre compte » permet d'élargir la perspective : s'intéresser à l'appropriation par les individus et par l'organisation des divers mandats formalisés et instruments de contrôle, mais aussi repérer toutes les façons de se tenir pour responsable d'une action ou de la rendre intelligible. Ainsi, on constate qu'un individu n'est pas seulement un agent contraint par le mandat, c'est aussi un acteur qui contribue à la définition de son mandat, à sa légitimation. Le mandat est un moyen pour revendiquer une performance personnelle, défendre son rôle, construire son identité professionnelle. Enfin, il existe un vaste champ de pratiques permettant de rendre compte dans le cours de l'action, pratiques qui ne s'appuient pas sur un mandat, qui ne supposent pas une forte prévisibilité des situations, et qui reposent sur d'autres formes de responsabilité.

Ainsi, nous pouvons faire l'hypothèse que la reconnaissance des incertitudes par les mandataires et les mandants peut les conduire à abandonner le mandat individuel comme principale forme d' « accountability » et à exploiter une plus large diversité de modalités. Plus les mandataires et les mandants prennent conscience des limites d'un mandat individuel, en particulier face aux incertitudes, moins ils s'appuieront sur lui pour organiser l'« accountability ». On peut concevoir un apprentissage, où mandants et mandataires s'accommodent d'un mandat confus et ambigu, autorisant une trop grande souplesse d'interprétation en situation et une diversité de justifications a posteriori (Girin, 1995), jusqu'au moment où ils prennent conscience des risques, en particulier quand les enjeux sont significatifs, et acceptent de renoncer au mandat, à une accountability individuelle formalisée.

John Roberts (1991) évoque la possibilité d'une socialisation de l'accountability : l'individu

n'est pas tenu de rendre compte de son action comme d'un acteur isolé et responsable, son action est « socialisée », les incertitudes et les interdépendances sont reconnues, la responsabilité devient collective.

Pour expliciter comment les stratégies d'accountability évoluent avec l'expérience des incertitudes, cet article s'appuie sur une enquête auprès d'acheteurs d'énergie d'entreprises industrielles grandes consommatrices. En effet, cette activité nouvelle (développée avec l'ouverture des marchés à la concurrence) présente toutes les caractéristiques d'une situation qui exacerbe les contradictions d'un contrôle par le mandat. D'un côté, l'évolution rapide des prix de marché et des offres, ainsi que les situations de négociation, plaident pour une plus grande autonomie décisionnelle, et donc un mandat formel. De l'autre côté, l'existence de fortes incertitudes associées aux réorganisations en cours des marchés libéralisés et les effets significatifs sur la réalisation des budgets et la rentabilité de leur entreprise, plaident plutôt pour une socialisation des décisions auprès des dirigeants et autres acteurs concernés, et donc une absence de mandat formel.

L'enquête, réalisée quelques années après l'ouverture des marchés, montre une très grande diversité des pratiques d'accountability. Cette diversité s'explique en partie par une dimension culturelle (grands groupes internationaux versus entreprise française), par les influences extérieures (consultants, traders) ou par la culture professionnelle des acheteurs. Mais elle s'explique aussi par une dynamique d'apprentissage (Levitt & March, 1988), une prise de conscience progressive des incertitudes du marché par les individus concernés, au fur et à mesure des événements et de leur interprétation. Dès lors que les acheteurs et dirigeants prennent conscience des incertitudes irréductibles et des interdépendances entre décisions d'achat et d'autres enjeux organisationnels, ils privilégient une accountability socialisée (Roberts, 1991) plutôt qu'une accountability individuelle et formelle.

L'article explique d'abord le cheminement qui nous a conduit à investiguer particulièrement les pratiques d'accountability. Puis, en s'appuyant sur une description des activités d'achat d'énergie, nous expliquons comment les acheteurs tentent d'abord de négocier leur mandat formel, en parfaite résonance avec la Théorie de l'Agence, en identifiant les aléas et le type de performance dont ils peuvent rendre compte. Nous montrons à cette occasion que la négociation d'un mandat autonome relève en même d'une revendication identitaire. Nous expliquons ensuite comment certains acheteurs et certains dirigeants sont conduits à s'interroger sur la possibilité de définir un mandat formel. Puis, nous décrivons comment certains acheteurs d'énergie renoncent au mandat formel et développent un rôle de facilitateur du processus décisionnel : ils investissent alors dans l'explicitation des incertitudes et des contradictions auprès des dirigeants. Enfin, nous montrons que la proximité entre acheteur et dirigeant facilite grandement cette forme de socialisation de la décision et de son accountability.

## **1. Contexte et méthodologie**

L'ouverture des marchés de l'électricité et du gaz a conduit à une transformation importante des relations entre fournisseurs et grands clients industriels : les monopoles publics ont été remplacés par une concurrence entre les anciens monopoles devenant fournisseurs de gaz et d'électricité et des fournisseurs d'autres pays en situation de conquête de part de marché en France. A cela s'ajoutent des établissements financiers spécialisés en trading, où des analystes développent des compétences et des capacités de calcul de l'évolution des prix de marché et des traders gèrent les transactions financières. Enfin, des consultants appuient les entreprises clientes dans la structuration de leur démarche... Les acheteurs d'énergie interagissent donc avec les commerciaux des fournisseurs, avec les traders des établissements financiers et avec les consultants.

La période étudiée, entre 2005 et 2007, devait être une période de stabilisation d'un marché libéralisé. Telle n'a pas été l'évolution : on peut parler de transition qui s'éternise. D'une part, la centralisation des transactions sur une unique place de marché du gaz, telle qu'il en existe en Angleterre ou aux Etats Unis, ne s'est pas faite : 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. Les « places de marché »<sup>1</sup> gèrent un volume très limité d'échange. Il demeure une certaine confusion sur les références pour négocier le prix du gaz et suivre son évolution, ce qui a fragilisé les stratégies de gestion de risque. De plus, le prix du gaz suit le prix du pétrole pour une partie des transactions, et ce dernier connaît dans la même période une hausse historique qui a remis en cause tous les fondements économiques établis jusqu'alors. En ce qui concerne l'électricité, les prix de marché connaissent aussi une explosion à partir de 2004. Elle a été suivie par d'importantes remises en question de l'organisation du marché avec un retour des tarifs réglementés. Ces incertitudes ont beaucoup affecté l'activité des acheteurs d'énergie dont les techniques, héritées des marchés déjà libéralisés (Angleterre, Etats-Unis) ou des marchés de « commodités » existants (comme le pétrole ou les autres matières premières), n'étaient pas toujours adaptées à une situation aussi tendue et incertaine.

Nous avons retracé le processus de construction du rôle des acheteurs d'énergie, par une enquête menée sur les activités d'achat de gaz auprès de grands clients industriels, de fournisseurs et de société de trading. A la demande d'un fournisseur multi-énergies, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs approfondis auprès d'acheteurs, de dirigeants, de responsables opérationnels, de commerciaux vendeurs d'énergie ou de traders vendeurs de produits financiers (40 entretiens de une à deux heures, en face à face, pour 13 clients

---

<sup>1</sup> Similaires aux places boursières, permettant une certaine transparence sur les transactions et les prix



industriels, un établissement de trading et un fournisseur). Les personnes interrogées nous ont été désignées par les commerciaux du fournisseur à l'origine de cette enquête : il s'agit donc de l'interlocuteur principal du commercial chez son client. Pour ces clients industriels, l'énergie représente entre 10 et 30 % de leurs prix de revient selon leur activité<sup>2</sup>.

Les activités d'achat d'énergie ont été confiées à une grande diversité de profils : de jeunes ingénieurs ayant une double compétence managériale, de même que des cadres dirigeants ayant une longue carrière derrière eux. Elles sont souvent rattachées aux directions achats et regroupées avec les achats à caractère technique ou directement prises en charge par le directeur des achats. Mais elles peuvent être aussi parfois affectées à la direction industrielle ou la direction financière. Dans les groupes internationaux, les acheteurs d'énergie appartiennent soit aux directions centrales des groupes internationaux, soit à des « Business Units » nationales. Au moment des entretiens, les personnes interrogées avaient une expérience plusieurs années du marché libéralisé ; sauf exception, elles n'étaient déjà plus novices (voir le tableau 1.)

Les entretiens sont centrés sur le rôle de l'acheteur, son activité, les aléas auxquels il fait face, les échanges d'informations, les modalités de contrôle de son activité, les interdépendances où il est impliqué. La possibilité d'interroger quelques uns de leurs interlocuteurs<sup>3</sup> nous a permis

---

<sup>2</sup> Ces entreprises font partie des 50 plus gros consommateurs de gaz en France. Leur volume d'achat annuel de gaz varie entre 2 et 15 TWh, ce qui représente de 50 à 450 millions d'Euros. Au sein d'une même entreprise, il peut exister une certaine disparité entre procédés, certains étant très gros consommateurs de gaz et d'électricité.

<sup>3</sup> Dans la majorité des cas, nous avons obtenu de ce premier interlocuteur la possibilité d'interroger un autre membre de l'organisation client concerné par l'achat d'énergie (dirigeant, responsable technique...), ce qui nous a permis de croiser les discours sur le périmètre d'action de l'acheteur. A ces entretiens s'ajoute un entretien avec le commercial qui nous a introduits auprès de l'entreprise et auprès du trader, membre de l'établissement financier partenaire du fournisseur.

de croiser les informations. Nous avons rédigé un récit, pour chaque acheteur d'énergie, de l'évolution de son rôle organisationnel, en essayant de décrire la formalisation du mandat (Girin, 1995) autant que les ajustements informels autour du mandat, quand l'acheteur devait rendre compte de son action en situation ou a posteriori. Ces récits ont ensuite fait l'objet d'une analyse transversale et comparative (Langley, 1999) afin de dégager des trajectoires et des mécanismes communs dans les évolutions du mandat, ce qui a permis de dégager une sorte de « cycle de vie du mandat ». Ce cycle de vie commence généralement par une formalisation extérieure, se poursuit par une réappropriation par l'acheteur et une sophistication des pratiques. Puis, l'expérience de situations de fortes variations des prix ou de « retournements » inattendus du marché affecte les acheteurs qui s'inquiètent d'un mandat trop rigide. Ils souhaitent alors revenir vers les dirigeants et développer des relations d'information et d'échange plus fréquentes. Ce cycle ne prend pas exactement la même forme selon les cas, les acheteurs étant plus ou moins engagés au départ dans une sophistication de leurs pratiques ou la revendication d'une autonomie décisionnelle. Ce cycle d'apprentissage apparaît beaucoup plus nettement dans les entretiens réalisés en 2007 par rapport aux entretiens réalisés en 2005, même si on en observe les prémices dans certaines entreprises en 2005 (voir le tableau 2.).

## **2. De l'achat vers le trading : la revendication d'un mandat décisionnel**

L'achat d'énergie, pour les entreprises étudiées, est une fonction nouvelle. Les individus concernés ont dû à la fois développer une nouvelle activité et définir leur mandat, sachant que l'un s'appuie sur l'autre. Cette partie montre que, la définition du mandat provient d'abord par des consultants spécialisés, puis est réappropriée par l'acheteur. L'acheteur s'appuie sur son expérience concrète de l'achat d'énergie, de même qu'il s'inspire de modèles extérieurs, les

professionnels avec lesquels il interagit, pour définir un mandat qui mette en valeur ses capacités d'action et sa performance.

## **2.1. Une activité en partie prescrite par des consultants spécialisés**

Acheter du gaz et de l'électricité ne s'improvise pas : la séparation entre les réseaux de transport et la commercialisation a complexifié les contrats, diversifié les interlocuteurs, introduit de nouvelles contraintes de prévision et de suivi des consommations. A cela s'ajoutent des prix erratiques, soumis à divers aléas : indices internationaux, disponibilité des réseaux, demande des ménages et de l'industrie, incidents politiques...

Le premier réflexe des entreprises, et en particulier de celles qui appartiennent à des groupes internationaux, a été de solliciter des cabinets de conseil spécialisés pour définir les pratiques d'achat d'énergie de leur filiale française. Ces cabinets de conseil sont issus de grands groupes pétro-gaziers ou de production électrique et ont déjà une expérience du marché dans les pays qui avaient libéré leur marché plus tôt que la France.

Ces consultants imposent à l'acheteur des méthodes de mise en concurrence : organiser les appels d'offre permettant de recueillir différentes propositions de prix des fournisseurs pour une consommation annuelle<sup>4</sup>. Les consultants fournissent à l'acheteur les outils de calcul pour comparer les offres (les offres se présentent sous la forme de formules indexées ou de prix fermes avec un ensemble de pénalités si la quantité consommée est différente de la qualité prévue). Les consultants participent à la comparaison entre offres en assurant le calcul de sensibilité du prix à divers aléas (prix de marché, indices, consommation). Ils apportent des estimations dans les formules de prix proposées par les fournisseurs, ils évaluent les risques de pénalités en fonction des aléas de consommation... Dans ce contexte, l'acheteur bénéficie

---

<sup>4</sup> Les appels d'offre peuvent être renouvelés plusieurs fois dans l'année avant que le client ne choisisse une offre.

d'une faible autonomie, son mandat est très limité, le cadre formel contraignant. La formalisation du mandat est imposée dans le cadre des rapports de contrôle entre groupes et filiales, et alimentée par l'apport d'expertise des consultants.

Dans les entreprises dont le conseil d'administration et le comité de direction sont essentiellement français, les consultants ont eu moins d'influence. Les acheteurs apprennent leur métier essentiellement en s'appuyant sur les conseils des différents fournisseurs. Le mandat est défini moins précisément et l'acheteur a davantage de latitude pour le construire et le négocier. L'accent n'est pas forcément placé sur la mise en concurrence.

## **2.2. L'affirmation d'un mandat professionnel d'acheteur**

Quelle que soit la situation de départ, tous les acheteurs sont particulièrement actifs dans l'appropriation de ces méthodes et parviennent à faire évoluer leur mandat. Les acheteurs ne se conçoivent pas comme de simples exécutants des prescriptions des consultants. Dans les entreprises investiguées, où le coût de l'énergie a un poids important, cette activité d'achat a un statut un peu particulier : « *Prendre la responsabilité des achats d'énergie m'a permis d'élargir mon éventail. A ma grande joie puisque en fait, franchement, le monde de l'énergie est passionnant* » (Acheteur, I)

Entre les différents profils d'acheteur, l'emphase n'est pas mise sur les mêmes dimensions de l'activité. Certains acheteurs d'énergie s'investissent dans la mise en concurrence systématique des fournisseurs d'électricité et de gaz. Ils s'affirment d'abord comme des professionnels de l'achat et en proclament la déontologie. Ce sont généralement des cadres qui font carrière dans la fonction Achat. Ce sont ceux qui investissent le plus dans la sophistication des techniques d'achats, combinant des consultations régulières, des enchères et de la négociation directe. Ils tiennent à ce que les règles du jeu soient explicitées auprès des fournisseurs et à garantir une équité dans l'évaluation des offres.

Cet investissement dans une mise en concurrence systématique n'est pas partagé par tous : les acheteurs d'énergie non « professionnels des achats » font le constat que les formules de prix proposées par les fournisseurs se ressemblent beaucoup et que les appels d'offre ne mettent pas en valeur des écarts de prix significatifs (moins de 1 %). Certains abandonnent l'appel d'offre et privilégient les consultations informelles régulières. Ce sont généralement des cadres ayant une certaine ancienneté, proches des dirigeants, ils ne sont pas « acheteurs » de carrière, ils n'ont pas de légitimité professionnelle (en tant qu'acheteur) à construire ou à défendre.

### 2.3. Les incertitudes du marché comme ressource

En parallèle avec l'activité de mise en concurrence des fournisseurs, les acheteurs d'énergie investissent massivement dans l'anticipation et le suivi des prix du pétrole, du gaz, de l'électricité. L'anticipation des évolutions du marché est mise en valeur comme une dimension stratégique de leur activité : *« 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 »* (Acheteur A)

En insistant sur la variation des prix, ils déplacent les enjeux, ils avancent une nouvelle définition de leur mandat. Ils défendent leur capacité à maîtriser cette incertitude grâce à leur compréhension du marché, à l'accès aux prévisions des analystes, à la grande sophistication dans les techniques utilisées. L'incertitude des prix devient un argument dans l'affirmation de leur rôle<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Pour le gaz, les entreprises achètent essentiellement sur la base de contrat à terme (1 à 2 ans) indexés sur des indices publiés du prix du gaz ou du pétrole. Les prix connaissent des variations de quelques pourcents d'un jour à l'autre dans les périodes « mouvementées ». Quelques pourcents, c'est davantage que les différences entre les offres concurrentes (qui généralement suivent les mêmes variations). Les prix à termes sur le marché du gaz à

C'est en interaction étroite avec des sociétés de trading<sup>6</sup> que les acheteurs construisent et défendent ce nouveau rôle. Ces sociétés fournissent les ressources nécessaires à l'acheteur.

*« Je dois quand même remercier X (société de trading), parce qu'il me tient informé... C'est par X que j'arrive à comprendre peu à peu les évolutions du marché, (...) Parce qu'un marché est quand même complexe (...) 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. » (Directeur des achats, J)*

En effet, les analystes de ces sociétés parviennent à compiler un grand nombre d'informations et à proposer des anticipations des effets sur le prix d'événements soudains ou de tendances. Les différentes techniques d'anticipation permettent de détecter des opportunités à court terme dont elles bénéficient pour leur propre compte. Mais les traders en font aussi bénéficier les acheteurs en les tenant informés : les interactions sont très fréquentes (un jour sur deux en moyenne, davantage en phase de définition du contrat ou quand le « marché est agité »). Un acheteur réactif cherche à tirer bénéfice des « décalages » soudains du marché.

*« On procède comme les analystes financiers. On essaie de savoir si c'est le bon moment. Moi, je sollicite les analystes souvent de manière à comprendre comment ils analysent le marché (...). » (Acheteur, B)*

---

Zeebrugge ont pu varier entre 10 E/MWh et 40 E/MWh dans des périodes de moins de 6 mois (par exemple en 2006), avec des écarts de 30% un même mois. Les variations des prix indexés sur le pétrole sont de moins grande ampleur, avec des écarts jusqu'à 10 % au cours du mois. Dans la période étudiées les prix sont globalement orientés à la hausse (jusqu'à 20 % par an), hausse qui s'est soldée par la chute brutale des cours en 2008.

<sup>6</sup> En France, les principaux acteurs du trading sont les fournisseurs eux-mêmes, au travers de filiales spécialisées, mais on trouve aussi des banques d'investissement comme la filiale d'investissement de la Société Générale.

Toujours pour développer leur rôle, les acheteurs s'investissent dans une sophistication des contrats avec les fournisseurs. Par exemple, l'entreprise achète le gaz avec une formule de prix flottante, dépendante d'un indice de marché, elle utilisera des produits financiers pour fixer le prix quand le marché semble favorable. Il s'agit de fixer des seuils de décision en cas de variations des prix pour se couvrir contre les hausses et tenter de bénéficier des baisses. Les acheteurs les plus dynamiques développent des stratégies sophistiquées de lissage du risque : la possibilité de fixer le prix progressivement, trimestre par trimestre, en fractionnant la quantité fixée. Ils s'inspirent des techniques de « trading » de matière première ou de pétrole : leur objectif est d'acheter moins cher que des valeurs de référence en positionnant leurs achats au moment où le prix connaît des valeurs les plus basses.

Pour développer ces stratégies, les acheteurs cherchent à développer leur autonomie. Dans les filiales françaises de groupes internationaux, ils parviennent à opposer les contributions des consultants et des traders pour disqualifier les premiers, peu au fait des spécificités du marché français et moins pertinents dans l'anticipation des prix. Ils profitent donc des liens avec les traders pour s'affranchir de l'aide (et du contrôle) des consultants, pour réduire leur dépendance vis-à-vis des règles prescrites par ces derniers, règles qui limitent leur réactivité. Acheteurs et traders forment alors une coalition, focalisée sur l'enjeu de variation des prix, permettant de valoriser ces enjeux (et les techniques de suivi) auprès des dirigeants des entreprises clientes.

Cette coalition entre acteurs externes (les traders) et les acteurs internes (les acheteurs) autour de la mise en valeur de l'enjeu des variations des prix permet aussi aux acheteurs de renégocier le périmètre des tâches et des responsabilités. Ainsi, ils parviennent à écarter les directions financières, alors que celles-ci peuvent aussi revendiquer un rôle dans la gestion

des risques de prix<sup>7</sup>. C'est leur connaissance spécifique du marché du gaz qui donne aux acheteurs leur légitimité par rapport aux directions financières. Les traders facilitent cette répartition des tâches en privilégiant les acheteurs comme destinataires des informations sur le marché.

Enfin, cet investissement dans la gestion des risques de prix conduit souvent les acheteurs à désinvestir un autre volet de leur activité, les actions d'adaptation de leur organisation interne aux nouvelles exigences de planification et de suivi des consommations, tâches beaucoup moins valorisantes, moins « nobles ». Ces tâches sont souvent reléguées aux acteurs techniques des usines.

Ainsi, les acheteurs d'énergie se réapproprient les incertitudes économiques comme ressources pour déplacer leur rôle vers la prise en charge de celles-ci. La mise en valeur du risque prix permet aux acheteurs d'énergie de se réapproprier les activités les plus valorisées (Hughes, 1971). Les traders, extérieurs à l'entreprise, jouent le rôle de « groupe de référence » (Merton, 1936 [1957, 1968]), fournissant les compétences et un discours de légitimation que les acheteurs réutilisent abondamment pour convaincre leur direction. Ainsi, la réappropriation personnelle d'un mandat organisationnel peut prendre appui sur une dynamique d'identification et d'appropriation d'un rôle et d'une activité a priori extérieurs à l'entreprise.

## **2.4. La revendication d'une autonomie décisionnelle**

Dans plusieurs cas étudiés, l'acheteur d'énergie cherche à obtenir la délégation de décision la plus large possible. Dans les entretiens, ces acheteurs évoquent systématiquement les

---

<sup>7</sup> Elles auraient recours à des « options » qui protégeraient l'entreprise de la hausse des prix (tout en permettant de bénéficier des baisses). Les options, qui sont peu développées sur les marchés gaziers, sont souvent présentées comme trop coûteuses par les acheteurs.



problèmes posés par un mandat trop restreint et par la faible réactivité des Comités de Direction quand il s'agit de se prononcer sur des offres de prix valables une à deux heures, dépendantes d'un prix de marché de gros ou d'un coût d'approvisionnement indexé qui varient instantanément. Ils expliquent aussi les réticences du management à leur confier ces décisions risquées.

*« J'ai eu du mal à le faire comprendre au Comité de Direction que j'étais obligé d'avoir un mandat, que je n'allais pas leur demander leur avis parce que sinon, le train passait devant. Ils ont accepté. (...) Mais ils m'ont fait louper une affaire une fois, je leur ai démontré que j'avais perdu 20 millions d'euros en une semaine (...) » (Acheteur, G)*

Les acheteurs mettent en valeur des règles et techniques formalisées issues du trading, parfois à l'encontre de l'« empirisme » des dirigeants. Le mandat de l'acheteur s'accroît avec la crédibilité que le Comité de Direction de l'entreprise accorde à sa stratégie d'achat, et aux divers succès que celui-ci obtient.

La définition de la délégation se prolonge dans la conception des modalités d'évaluation de la performance de l'acheteur d'énergie. Dans un contexte où les prix de marché sont variables dans le temps, l'acheteur demande à être évalué sur ses gains relatifs à des valeurs de référence. Il existe une grande diversité d'indices, d'indicateurs, de données agrégées<sup>8</sup>. Ce sont généralement les traders avec lesquels l'acheteur est en relation qui fournissent les repères avec lequel l'acheteur démontre ensuite à ses dirigeants son efficacité.

*« La difficulté, c'est de trouver la référence qui va faire foi. Quand je dit : « X a gagné 300 000 euros », ça veut dire quoi ? Voilà, par rapport à quoi ? (...) notre métier c'est de*

---

<sup>8</sup> Pour acheter le gaz, l'acheteur peut faire référence soit au prix de marché à terme du gaz qui est lui-même une moyenne des anticipations du prix spot pour une période à venir (3 mois, 6 mois...), soit prendre comme référence le prix du pétrole avec une formule d'indexation.

*faire en sorte que la référence soit bien déterminée au début, qu'elle soit partagée. »*  
*(Commercial, salle de marché d'une société de trading)*

Dans certain cas, ces références sont définies formellement, a priori, afin de stabiliser le mandat de l'acheteur. L'acheteur est évalué sur sa capacité à acheter moins cher que la référence choisie. Mais quand il est libre dans le choix des références, il s'arrange pour prendre des références peu risquées, comme des données sectorielles moyennes.

*« On m'a dit si tu arrives à te débrouiller... si tu fais tes savings ! Parce que de toute façon, eux, c'est ce qu'ils veulent (...). On ne t'emmerdera pas tant que tu feras tes savings Si tu ne les fais pas, alors attention les yeux ! Donc... je me démerde pour faire mes savings et puis c'est tout. » (Acheteur, G)*

Ainsi, la redéfinition du mandat autour d'un objectif de résultat économique, par rapport à un indice de marché, pourrait être une parfaite illustration de l'application de la théorie de l'agence. Ici le prix de marché du gaz est reconnu comme un aléa. La performance de l'acheteur n'est pas évaluée par rapport au respect de valeur budgétaire, ou par rapport au prix de l'année précédente, mais sur sa capacité à acheter à un meilleur prix que la référence du marché. On trouve une grande proximité entre le mandat revendiqué par l'acheteur, et celui défendu par les gestionnaires de fond d'investissements. En effet, d'après Ortiz (2009), ces derniers ne prétendent pas garantir à leur client un maintien de la valeur de leur patrimoine d'actions, ils prétendent simplement faire mieux qu'un indice global du marché d'action. Dans la construction de leur mandat, acheteurs et les gestionnaires de fond d'investissement s'inspirent du métier d'« arbitrage » (Ortiz, 2009) où les gains proviennent des écarts entre valeurs et références.

La performance ainsi calculée et rendue visible joue un rôle de miroir auquel l'acheteur s'identifie. Elle joue le rôle d'« indicateur prégnant » (Boussard, 2001) de son activité. Elle permet à l'acheteur de rendre compte de ses compétences, de son talent propre autant à lui-

même qu'auprès des dirigeants (Roberts, 1991)... L'appropriation par l'acheteur de ce rôle, l'identification à ces indicateurs de performance, consolident le mandat, sans aller pour autant jusqu'à la revendication d'une propriété sur les bénéfices générés par leur activité, comme c'est le cas chez les traders étudiés par Godechot (2007).

### **3. La fragilisation du mandat face aux incertitudes**

Comme nous l'avons expliqué, les efforts investis par les acheteurs d'énergie pour asseoir leur mandat décisionnel sont généralement payants : quelques acheteurs interviewés nous expliquent qu'ils sont parvenus à développer leur rôle et leur autonomie, du moins, pas immédiatement. Les entretiens avec les acheteurs et les traders donnent à voir quelques incohérences, quelques décalages, quelques inquiétudes. Cela n'a pas d'effet sur leur revendication d'autonomie. Examinons plus en détail ces incohérences, ces incertitudes, ces interdépendances, sources de fragilisation d'un mandat formel autonome.

#### **3.1. Des ressources incomplètement maîtrisées**

La compétence de l'acheteur d'énergie tient essentiellement à l'appui qu'il obtient de ses informateurs, généralement les fournisseurs et les traders avec qui il est en contact pour les différentes transactions. D'une part, peu d'acheteurs disposent des bases de données sur les transactions auxquelles ont accès les analystes des établissements spécialisés. D'autre part, aucun acheteur d'énergie ne dispose des outils de calcul et ne parvient seul à donner sens aux informations.

Dans nos entretiens, l'accès aux informations et aux conseils est une préoccupation constante. Par exemple, un acheteur s'interroge sur son statut prioritaire ou non dans la liste d'appels de ses conseillers, sur l'intérêt qu'il représente à leurs yeux, et s'il sera contacté à temps quand il y aura des opportunités.

Cette dépendance est renforcée par le fait que les acheteurs diversifient peu leurs interlocuteurs. Les échanges avec les conseillers extérieurs (fournisseurs, sociétés de trading, banques d'investissement...) créent une relation singulière (Ortiz, 2005) où les interlocuteurs développent un langage commun. Très peu nombreux sont les clients interrogés qui maintiennent durablement un benchmark entre plusieurs sources d'information. Moins l'acheteur dispose de temps, plus il lui est difficile d'entretenir des relations avec plusieurs interlocuteurs. La relation de confiance devient souvent assez exclusive avec un informateur privilégié, celui dont les conseils sont jugés les plus pertinents. Les traders permettent à leur client de bénéficier de leurs analyses pour les fidéliser, les conserver comme acheteurs de produits financiers.

Les acheteurs d'énergie se retrouvent piégés : ils s'identifient à l'activité des traders et adhèrent à leurs représentations, mais sans bénéficier des mêmes ressources. Ils n'ont pas la meilleure position dans ce champ professionnel hiérarchisé. Ils paient en quelque sorte le prix du développement de leur mandat par une relation de dépendance vis-à-vis des traders, source de stress et d'inquiétude, qui peut aussi les placer en porte-à-faux vis-à-vis de leur organisation. Ils sont placés dans la situation de rendre compte d'une activité dont ils n'ont pas la maîtrise.

### **3.2. Des dissonances internes à propos de la performance attendue**

Une des difficultés à laquelle les acheteurs sont confrontés est le décalage entre la pratique du « trading », particulièrement réactive et opportuniste, et la culture budgétaire de leurs entreprises qui valorise plutôt la prévisibilité. Les horizons temporels de l'action ne sont pas les mêmes : des décisions prises dans l'heure pour des engagements sur quelques semaines dans les activités d'arbitrage, des décisions discutées pendant plusieurs semaines pour des engagements annuels dans le cadre des procédures budgétaires. L'activité des acheteurs

d'énergie est à l'intersection deux espaces de calculs différents, et donc plusieurs formes de jugement.

En effet, certains responsables industriels demandent d'acheter à un prix fixe, par exemple pour l'année à venir, ou demandent que l'acheteur s'engage dans des limites budgétaires fixées. En effet, dans leur pratique, le budget annuel est un pilier essentiel pour définir des coûts de production, pour construire leurs offres de prix, et les annonces de résultat pour l'année 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.

Or, dans les pratiques de trading, fixer un prix est une activité spéculative, c'est prendre un risque important d'être « à côté du marché » en particulier si celui-ci baisse. 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* ».

Plus on raisonne sur des horizons temporels éloignés, moins les anticipations sont fiables. En effet, des événements totalement inattendus peuvent influencer les prix (accidents, retournements économiques) mais les modèles économiques de prévision sont très incomplets : le marché gazier n'est pas encore stabilisé dans son organisation avec le maintien de plusieurs modalités de transaction et de formation des prix, difficiles à articuler dans les modèles de prévision.

Ainsi, la pratique de fixation du prix est une pratique charnière entre deux interprétations qui s'inscrivent respectivement dans deux espaces d'action différents, deux espaces de « valeur » différents (Stark, 2009). Il existe une dissonance cognitive entre les attentes de prévisibilité de l'organisation et celle qu'offre les traders.

Répondre à la demande des acteurs internes peut conduire à « allonger » l'horizon temporel des tendances identifiées par les analystes, tentation similaire aux rapprochements entre valeurs pratiquées par les traders (Miyazaki, 2007). Les ambiguïtés des discours et des anticipations communiquées par les analystes offrent un espace d'interprétation. L'acheteur, poussé par son contexte organisationnel, peut se laisser piéger par une « illusion de contrôle » (Fenton-O'Creevy, 2003) une confiance excessive dans ses anticipations. Les entretiens avec certains acheteurs et les commerciaux qui les conseillent montrent que ces acheteurs ne sont pas toujours conscients des incohérences de la situation, du décalage entre les capacités de prévision des analystes et les attentes de prévision de leur organisation. C'est pourquoi ils peuvent s'engager sur des horizons de prévision plus longs et ainsi continuer à défendre leur mandat décisionnel malgré des fondements très fragiles.

#### **4. Rendre compte des incohérences et des incertitudes**

Les acheteurs ne prennent pas toujours conscience de cet écart entre le mandat formel et les conditions de leur activité. Si c'est le cas, ils tentent d'abord de s'accommoder des ambiguïtés. Néanmoins, le discours évolue au fil de l'enquête: en 2006 et 2007, les entretiens évoquent davantage de difficultés et les acheteurs s'interrogent sur les risques de leur autonomie et de leur isolement. Les situations de retournement de marché défavorables ou inquiétantes les font évoluer : c'est parce qu'ils se sentent menacés qu'ils réinterrogent leur mandat, et tentent de faire évoluer leur relation avec le reste de l'organisation.

##### **4.1. Reconnaître la limites des techniques professionnelles**

Certains acheteurs perçoivent la contradiction entre l'horizon de prévision qu'attend l'entreprise et ce qu'ils sont en mesure, raisonnablement, de proposer avec l'aide des analystes extérieurs. Leur investissement dans le suivi des marchés les conduit à prendre

conscience de la faiblesse des prévisions des analystes pour le moyen terme : « *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* » (Acheteur, B, 2006). Ce doute rejaillit alors sur l'ensemble des conseils qu'ils prennent avec distance. Ils ne cherchent pas à habiller ou à simplifier cette réalité, et se gardent d'adhérer à chaque « nouvelle illusion ». Les discours de ces acheteurs sont ponctués d'expressions qui signalent plusieurs révisions de leurs représentations et de leurs stratégies : « *Avec ce qui se passe sur les marchés depuis 2 ans, j'ai changé d'avis* » (Acheteur, B, 2006)

Un acheteur d'un grand groupe international, qui avait beaucoup investi dans des techniques sophistiquées d'appel d'offre, de lissage des risques et de seuil décisionnels reconnaît que l'empilement de ces techniques, combinées avec les règles budgétaires internes, finit par affaiblir la réactivité, puisqu'elles réduisent les « fenêtres » pour « passer à un prix fixe ».

« *On savait bien qu'en 2007, on aurait dû signer le contrat pour la période suivante plutôt à la fin de l'hiver, en février-mars-avril, parce que les prix étaient vraiment descendus à cause de l'hiver doux, sur tous les marchés. Le temps de valider la stratégie de l'appel d'offres, les offres, les contrats futurs, bref, on n'a signé que début juillet, c'était beaucoup plus tard. Aujourd'hui comme on n'a pas figé de prix, qu'on est toujours en formule indexée, on est en train de frôler la barre budgétaire...* » (Acheteur I)

De même, les références de prix à partir desquelles les acheteurs sont évalués sont remises en question. Certains acheteurs tentent de faire évoluer ces références au fur et à mesure et de justifier auprès de leurs dirigeants la référence adéquate. La question du choix de la référence de prix est beaucoup plus discutée que les gains possibles par rapport à celle-ci.

Revenir sur la référence de prix conduit à remettre en cause le mandat formel, ce qui est difficile quand l'acheteur a investi dans sa formalisation. Le mandat formel, enrichi et développé par l'acheteur, peut devenir un carcan, une cage qui l'empêche de s'adapter aux

situations et d'adopter une stratégie plus pertinente. L'acheteur peut se retrouver piégé au milieu des différents « accounts » (Garfinkel, 1967) par lesquels il doit rendre compte de son activité.

#### 4.2. Défendre un rôle d'information et d'explicitation des incertitudes

A partir du moment où l'acheteur reconnaît le caractère non technique de la décision et la place importante que tiennent des incertitudes, il défend alors l'idée que les décisions clés (par exemple passer à prix fixe) ne peuvent être assumées que par les fonctions dirigeantes. L'acheteur défend son rôle comme celui d'un intermédiaire, d'un informateur, d'un traducteur, et non d'un décideur. Sa technicité se reporte dans un travail de traduction de tendances et d'incertitudes extérieures dans une forme et un langage intelligible pour les autres parties de l'organisation et pour les dirigeants.

*« Moi mon rêve, ce serait d'avoir un système complètement automatisé. En fonction d'un niveau de prix, notre niveau budgétaire de la formule choisie et des explications du marché, c'est-à-dire : il y a des fondamentaux qui expliquent la tendance ou il n'y en a pas (...) Ce n'est pas tout à fait aussi simple que ça et il y a beaucoup de paramètres qu'il faut cerner pour pouvoir prendre une décision. Donc ce que j'essaie de faire moi, c'est de formaliser ces paramètres, pour que notre direction y voie clair (...) » (Acheteur I)*

Lorsqu'ils ont pris conscience de la fragilité des prévisions, ils préfèrent entretenir des interactions très fréquentes avec les membres du comité de direction, les confronter à leurs propres incertitudes.

*« 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. » (Directeur des achats, J)*



Ces acheteurs renoncent alors au mandat et reportent leur investissement sur les interactions avec les cadres dirigeants. Ces interactions sont indispensables pour expliquer aux dirigeants les évolutions du contexte, expliciter le niveau des incertitudes, expliquer pourquoi les méthodes initialement adoptées doivent être remises en question. Sans cet échange plus direct et plus régulier, il est très difficile de reconstruire le sens de l'action dans une situation perturbée où les rôles et pratiques institutionnalisés sont affaiblis (Weick, 1993; Weick & Sutcliffe, 2001).

### **4.3. Renoncer à la délégation décisionnelle et organiser la décision**

Examinons plus en détail une situation (en partie recueillie en entretien, et en partie observée car certains échanges ont eu lieu pendant l'entretien) d'un acheteur d'une filiale française d'un groupe international. Le récit rend compte d'une situation de renoncement au mandat formel, dans une situation très perturbée.

Evoquons d'abord de la difficulté de l'équipe d'acheteurs à prendre une décision face à une évolution à la hausse du marché, quelques semaines avant l'entretien.

*« Quand le marché 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 ». La semaine d'après on a dit : « La semaine prochaine, c'est le comité de pilotage », donc on attendu une semaine de plus. Le jour où on a rediscuté de ça, ou l'avant-veille, on a eu un phénomène sur le marché qui a fait que les prix sont montés très haut. Et là on a dit : « Ce n'est pas le moment de fixer parce qu'il y a énormément de spéculateurs sur le marché, donc on a un nouveau record sur l'année, ce n'est pas la peine ». Du coup, on en est*

*là aujourd'hui, on n'a encore rien fixé, on a dépassé la semaine dernière le prix budgété. »*

*(Acheteur I)*

Une des préoccupations centrales de l'équipe est de poser une décision qui puisse être justifiée. L'équipe hésite entre deux cadres de référence pour définir son action : le mandat formel (qui suppose de fixer le prix avant qu'il dépasse le budget), la compréhension du marché (qui invite à ne pas fixer le prix en cas d'une forte hausse « spéculative »). Les conditions concrètes de la délibération, la confusion dans les informations, empêchent de prendre une décision dont ils puissent « rendre compte ». L'équipe est paralysée.

Le résultat de cette non-décision est que la hausse du prix a dépassé le seuil initialement défini. L'équipe est piégée : si elle fixe le prix maintenant, elle devra reconnaître qu'elle a laissé les prix monter sans fixer. D'autant plus que l'équipe dispose toujours de divers avis sur le marché qui soupçonne une forte spéculation et conseillent d'attendre pour fixer. Que faire ? Faut-il rendre compte de la situation aux dirigeants ?

*« Moi j'ai dit : « Oui, la stratégie disait qu'il fallait bloquer, dans ce cas-là, 100 % ». Le patron<sup>9</sup> a dit : « (...) il faut faire une demande d'autorisation à notre direction, de sortir de la stratégie qui avait été négociée, et de ne pas bloquer parce qu'on est à un niveau record, sans explication très fondamentale ». (Acheteur I)*

Ainsi, l'équipe est partagée entre l'application du mandat formalisé ou le renoncement au mandat. La première alternative est de fixer immédiatement le prix parce que le seuil est franchi. Fixer le prix conduira à un dépassement budgétaire dont il faudra rendre compte, mais cela protégera en partie l'équipe d'une nouvelle dérive à la hausse. C'est la position de l'acheteur, qui raisonne dans le cadre de son mandat. La seconde alternative consiste à revenir auprès des dirigeants, les informer de la situation et leur remettre la responsabilité de la

---

<sup>9</sup> Il s'agit du directeur des achats.

décision, et éventuellement de ne pas fixer le prix. Plus proche des dirigeants, le responsable des achats s'estime capable de les solliciter et préfère renoncer à la délégation.

Le responsable des achats informe donc un membre du Comité de Direction, lequel revient auprès de l'acheteur d'énergie pour lui demander d'explicitier la situation, de contacter différentes fonctions pour évaluer les conséquences économiques d'un dépassement de budget, d'évoquer avec le marketing la possibilité de reporter la hausse éventuelle sur les prix de vente... Dans cet échange, le dirigeant remet en question le cadrage décisionnel initial : il ouvre le dialogue avec l'acheteur et l'invite à aborder collectivement la décision.

Ainsi, dans un contexte très perturbé, une délégation décisionnelle formelle présente des risques pour l'acheteur. La délégation formelle éloigne l'acheteur du dirigeant puisque l'acheteur n'a, en principe, plus besoin de le solliciter régulièrement. Elle éloigne aussi le dirigeant de la connaissance du marché. Plus le dirigeant a été longtemps tenu éloigné de cette connaissance, plus il est difficile de le mobiliser en cas de crise et de s'accorder sur une interprétation partagée de la situation. De plus, les délégations formalisées vont généralement de pair avec plusieurs niveaux décisionnels entre l'acheteur et les dirigeants de l'entreprise, ce qui ne facilite pas non plus la coordination en situation incertaine. En renonçant à son mandat formel, l'acheteur réhabilite le rôle des dirigeants : pouvoir remettre en question les « procédures opératoires standards » et replacer la décision dans un cadre plus large que la délégation formelle ou le cadre budgétaire (Jacobides, 2007). Réciproquement, en organisant le dialogue, le dirigeant rend possible une socialisation de la responsabilité.

## **5. Développer la confiance par la proximité**

Dans le cas où la responsabilité décisionnelle est davantage distribuée, l'acheteur a besoin d'une proximité avec les décideurs. Cette proximité est parfois issue des trajectoires

personnelles et des expériences passées, elle peut aussi se développer dans les interactions. Elle peut aussi s'inscrire concrètement dans l'organisation formelle : quand l'acheteur est lui-même membre du comité de direction.

### **5.1. La loyauté et la proximité plutôt que la spécialisation des compétences**

Ces enjeux de proximité et de loyauté permettent de mieux comprendre le choix initial des personnes qui assument cette fonction d'achat d'énergie. Certains acheteurs bénéficient de relations interpersonnelles de confiance de longue date avec les dirigeants avant d'occuper cette fonction et cela a contribué à leur désignation. C'était le cas de la majorité des entreprises françaises de l'échantillon. Dans ces entreprises, les dirigeants ne sont pas prêts à accorder ce rôle à un spécialiste, recruté à l'extérieur, ou bien celui-ci sera encadré de près par un homme de confiance. La loyauté est donc un critère important dans le choix des personnes. Les dirigeants craignent aussi une technicité de l'activité d'achat qui risquerait de leur faire perdre tout contrôle.

Un directeur des achats d'un groupe français explique ainsi pourquoi il doit assumer l'achat d'énergie en plus d'un grand nombre d'autres activités : « *Le Président ne veut pas (que je délègue cette tâche). Il veut que ce soit moi qui suive les marchés.* » (Acheteur J). Ce directeur des achats a été le directeur financier d'une des filiales du groupe. Il bénéficie aussi de la confiance d'une partie des actionnaires (actionnariat familial), assurés qu'il ne prendra pas de risque financier sans les informer. Grâce à ces liens historiques, il est probablement moins hésitant et plus direct dans les échanges avec les dirigeants qu'un jeune recruté, plus spécialisé et moins proche.

Dans les cas où l'acheteur ne bénéficie pas de ces liens historiques, sa prise conscience des incertitudes qui pèsent sur le marché l'incite à rendre compte à sa direction, à partager sa

compréhension du marché avec ses dirigeants, et les autres cadres dirigeants responsables d'activités, et ainsi développer cette proximité.

*« 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, I)*

Quand ils sont peu impliqués dans les échanges quotidiens, les dirigeants ont des difficultés à construire leur jugement. Ils peuvent aussi conserver leurs représentations antérieures ou se fier à d'autres sources d'informations informelles dans leurs propres réseaux personnels. Aussi les acheteurs tentent-ils d'entretenir la relation le plus régulièrement possible pour que les cadres dirigeants reconnaissent la qualité de leurs informations et interprétations, y compris en situation perturbée.

## **5.2. Etendre son influence informelle interne**

Si les acheteurs interrogés ont pour mandat d'acheter dans un espace géographique limité (un ou deux pays), ils tentent de développer leur rôle en étendant leur influence, de façon informelle, à l'extérieur de leur périmètre formel. Ils sont encouragés dans ce sens par les réorganisations incessantes.

Plusieurs acheteurs interrogés évoquent des processus décisionnels « collégiaux » partagés entre des acteurs intervenant à différents niveaux : local, régional ; croisant plusieurs fonctions : achat, directions industrielles, dirigeants de Business Units, de filiales. Ces formes d'organisation présentent d'intéressantes opportunités pour développer leur influence en jouant sur des délimitations incertaines des activités. Les acheteurs positionnés sur un pays cherchent souvent à développer leur rôle en participant à l'achat dans d'autres entités que la leur.

*« Moi j'ai négocié pour la Suisse les prix dans le cadre de mon poste actuel. C'est un comble ! Parce que le directeur de site m'a appelé directement, sans passer par l'acheteur suisse. (Puis j'ai appelé l'acheteur suisse) tu sais on m'appelle, là, qu'est-ce que je fais, je marche sur tes plates-bandes ? - Non, non, va-y, ne t'inquiète pas, on s'arrange entre nous. (...) Puis l'acheteur suisse, il m'a appelé en me disant ils sont en train de négocier en Italie, sois prêt, si (l'acheteur italien) t'appelle, il faut y aller. » (Acheteur, G)*

Dans ces interactions horizontales, les acheteurs cherchent aussi à s'adapter à la logique budgétaire de leurs interlocuteurs, ou inversement à les accompagner dans leurs prises de risque. Ainsi, le mandat se combine avec des réseaux affinitaires où des acheteurs développent leur influence et valorisent leur expérience. Les relations affinitaires entre cadres servent généralement de terreau à ces diverses coopérations horizontales.

### **5.3. Quand l'acheteur est aussi dirigeant**

La forme ultime d'affirmation du mandat de l'acheteur d'énergie est quand il parvient lui-même à développer, au sein de sa propre organisation, une activité de trading sous la forme d'une filiale autonome. C'est le cas dans un grand groupe industriel de la chimie, où le coût de l'énergie représente plusieurs centaines de millions d'euros. Cette stratégie entrepreneuriale audacieuse, développée d'abord en interne, s'appuie aussi sur un partenariat externe avec un établissement bancaire.

Les expressions utilisées en entretien avec le directeur de la filiale relèvent clairement du discours entrepreneurial. Il met en avant la dimension innovante de son activité : tirer profit des évolutions de contexte, rassembler des ressources dispersées internes et externes, redéfinir les intérêts de son entreprise, défendre un nouveau business model, adopter des modèles innovants d'organisation. En étant intégré pleinement dans la structure dirigeante, ce directeur

de filiale partage les décisions avec les autres membres du comité exécutif. Ils sont solidaires dans le « rendre compte » aux actionnaires de l'entreprise.

## 6. Conclusion

L'enquête auprès des acheteurs d'énergie témoigne d'une grande diversité des stratégies d'accountability chez les cadres et les cadres dirigeants. Elle illustre la distinction proposée par John Roberts entre une accountability formelle, insistant sur l'autonomie individuelle, la poursuite d'un objectif de performance et qui s'appuie sur un mandat explicite, et une accountability socialisée, qui reconnaît les incertitudes, les interdépendances, et distribue la responsabilité. Elle précise les conditions dans lesquelles l'une ou l'autre de ces deux formes d'accountability s'affirme.

Cette enquête montre que la stabilisation de l'accountability, avec ou sans mandat, est particulièrement liée à la façon dont les individus se saisissent des incertitudes. Aussi nous avons identifié trois façons différentes de « rendre compte » qui chacune correspond à une façon particulière d'appréhender l'incertitude.

Tout d'abord, l'incertitude peut être considérée par un mandataire comme une ressource pour développer son mandat formel, à condition qu'il parvienne à établir précisément son degré de maîtrise de cette incertitude, alors considérée comme un aléa, identifiable et qualifiable. C'est ce que font les acheteurs d'énergie quand ils redéfinissent leur mandat en s'identifiant aux traders, et démontrent leur valeur ajoutée en donnant à voir les gains financiers par rapport aux indices de références (les « savings »). Le mandataire s'engage alors à maîtriser un certain niveau d'aléas et considère que d'autres incertitudes ne sont pas de son ressort. Cela revient aussi à nier les interdépendances entre son activité et celles des autres membres de l'organisation.

Une deuxième attitude est d'accepter un mandat formel qui aille au-delà de ce qui est raisonnablement maîtrisable. C'est le cas quand l'acheteur prolonge l'horizon de prévision pour répondre aux demandes internes. Cette stratégie place le mandataire dans une position particulièrement exposée. L'acheteur peut être tenté par des stratégies spéculatives de plus en plus audacieuses pour conserver son mandat formel. Le mandat formel devient ambigu, porteur de risque pour mandant et mandataire : si un retournement du marché survient, l'acheteur est particulièrement exposé.

La troisième alternative est de reconnaître le caractère irréductible des incertitudes et de l'impossibilité d'isoler l'activité mandatée. Cette alternative conduit mandataire et mandant à réinterroger le mandat et encourage le mandataire à restituer les incertitudes, à clarifier les implications, à mettre en valeur les contradictions entre les attentes et le degré de maîtrise possible... Le mandataire renonce au mandat : son rôle consiste alors à organiser et faciliter un processus décisionnel qui implique aussi d'autres fonctions et les dirigeants. Le renoncement au mandat entraîne une « recentralisation » de la décision, puisque celle-ci implique désormais le dirigeant, mais la décision est aussi plus collégiale.

La comparaison des cas (voir le tableau 2.) montre qu'il existe une différence d'investissement, au départ, dans la formalisation d'un mandat pour l'acheteur d'énergie. Parmi notre échantillon, les groupes industriels internationaux de culture anglo-saxonne sont plus enclins à définir un mandat individuel formalisé que les groupes industriels français où la décision collective prévaut.

Néanmoins, dans la plupart des cas, le premier réflexe de la personne identifiée pour organiser l'achat d'énergie est de revendiquer une plus large autonomie, de valoriser au mieux sa contribution, d'accroître son mandat individuel. Cette revendication va de paire avec un sentiment de maîtrise des incertitudes, généré par les conseils des analystes des sociétés de trading. Cette autonomie croissante peut se traduire dans une évolution du mandat formel.



Puis, la stratégie des acheteurs évolue du fait d'un apprentissage du marché : l'expérience de l'achat d'énergie, les déconvenues, les incertitudes, les incohérences organisationnelles internes, mettent à l'épreuve le mandat décisionnel autonome. Après ces expériences, les acheteurs, fragilisés, cherchent plutôt à socialiser la décision et la responsabilité, ce qu'ils n'obtiennent pas toujours de la part des dirigeants. Cette évolution du mandat est facilitée quand le mandataire bénéficie d'une bonne intégration sociale au sein de son entreprise et en particulier au sein de l'équipe dirigeante. La proximité peut être fondée sur une loyauté interpersonnelle héritée d'une histoire passée, mais elle peut aussi se construire par une sollicitation régulière, argumentée, de l'avis du mandant.

Ainsi, cette recherche montre que l'« accountability » hérite en partie de modèles organisationnels institués, mais elle s'organise aussi dans une interaction entre mandant et mandataire, une interaction qui évolue dans le temps au fur et à mesure des apprentissages, une interaction qui comprend, idéalement, un questionnement partagé sur la nature des incertitudes qui pèsent sur l'activité.

#### Remerciements

Je remercie Marie-Claire Granados pour sa contribution aux enquêtes, Pascale Trompette, Séverine Louvel et Vassili Joannides pour avoir mis au débat la notion d'accountability lors des séminaires de recherche de PACTE. Je remercie aussi Denis Segrestin et Pierre François, et les membres du comité de rédaction de Sociologie du Travail, pour leurs commentaires des différentes versions de cet article.

Arrow, K. J. 1963. Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. *The American Economic Review*, 53(5): 941-973.

Boussard, V. Quand les règles s'incarnent L'exemple des indicateurs. *Sociologie du travail*, 43(4): 533-551.

- Fenton-O’Creevy, M., Nicholson, N. and Soane, E., Willman, P. 2003. Trading on illusions: Unrealistic perceptions of control and trading performance. *Journal of Occupational and Organisational Psychology* 76: 53-68.
- Garfinkel, H. 1967. *Studies in Ethnomethodology*. London: Polity Press.
- Girin, J. 1995. Les agencements organisationnels. In F. Charue-Duboc (Ed.), *Des savoirs en action*. Paris: L’Harmattan.
- Godechot, O., 2007. Working rich. Salaires, bonus et appropriation du profit dans l’industrie financière. *La Découverte*.
- Hendry, J. 2002. The principal’s other problems: Honest incompetence and the specification of objectives. *Academy of Management Review*, 27( 98-113).
- Hughes, E. C. 1971. *The Sociological Eye, Selected Papers*. Chicago,: Adline.
- Jacobides, M. G. 2007. The Inherent Limits of Organizational Structure and the Unfulfilled Role of Hierarchy: Lessons from a Near-War. *Organization Science*, 18(3): 455-477.
- Langley, A. 1999. Strategies For Theorizing From Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4): 691-710.
- Levitt, B., & March, J. G. 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Merton, R. K. 1936 [1957, 1968]. *Social Theory and Social Structure* (Enlarged ed.). New York: Free Press.
- Miyazaki, H. 2007. Between arbitrage and speculation: an economy of belief and doubt. *Economy and Society*, 36(3): 396- 415.
- Neyland, D. 2007. Achieving Transparency: The Visible, Invisible and Divisible in Academic Accountability Networks. *Organization*, 14(4): 499-516.

- Ortiz, H. 2009. Investors and Efficient Markets. *economic sociology*, 11(1): 34-40.
- Ortiz, O. 2005. Evaluer, apprécier : les relations entre brokers et gérants de fonds d'investissement. *Economie rurale*, 286-287: 57-70.
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 23: 293-317.
- Roberts, J. 1991. The possibilities of accountability. *Accounting, Organizations & Society*, 16(4): 355-368.
- Roberts, J. 2001. Trust and Control in Anglo-American Systems of Corporate Governance: The Individualizing and Socializing Effects of Processes of Accountability. *Human Relations*, 54(12): 1547-1572.
- Ross, S. A. 1973. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2): 134-139.
- Stark, D. 2009. *The Sense of Dissonance*. Princeton: Princeton University Press.
- Weick, K. E. 1993. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 628.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. 2001. *Managing the unexpected : assuring high performance in an age of complexity* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.