Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie = Revue suisse de sociologie = Swiss journal of sociology

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Soziologie

Band: 21 (1995)

Heft: 1

Artikel: Concurrence, coopération et flux de conseils dans un cabinet américain d'avocats d'affaires : les échanges d'idées entre collègues

Autor: Lazega, Emmanuel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-814753

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 21.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Schweiz. Z. Soziol./Rev. suisse sociol., 21 (1), 1995, 61–84

CONCURRENCE, COOPÉRATION ET FLUX DE CONSEILS DANS UN CABINET AMÉRICAIN D'AVOCATS D'AFFAIRES : LES ÉCHANGES D'IDÉES ENTRE COLLÈGUES *

Emmanuel Lazega
Université de Versailles et LASMAS-CNRS

1. Introduction : Les relations de conseil dans une organisation collégiale

Le conseil est une ressource importante dans les organisations professionnelles et collégiales, dites parfois *knowledge intensive*. Dans un cabinet d'avocats d'affaires qui se structure de manière à protéger, reproduire et développer son capital humain et social (Smigel 1969; Gilson et Mnookin 1985; Nelson 1988; Lazega 1993), cette ressource est une denrée particulièrement vitale. Elle est nécessaire pour plusieurs raisons.

Le travail des avocats d'affaires consiste souvent à imaginer rapidement des solutions nouvelles à des problèmes juridiques complexes rencontrés par des entreprises ou des institutions, et dans lesquels leurs cabinets se spécialisent. Du fait de cette complexité, un avocat ne comprend pas toujours entièrement toutes les composantes d'une décision qu'il doit prendre ou d'un conseil qu'il doit donner à son client. En situation d'incertitude, il est confronté à des flots d'événements dont il ne peut prédire le cours en toute confiance et dont il ne contrôle pas toujours les conséquences – même s'il prétend le contraire pour rassurer sa clientèle. Parfois, l'expérience et la capacité individuelle d'innover ne suffisent pas à répondre seul à des questions du type «Comment contacter tel client potentiel ? Quelles peuvent être les implications d'une décision que je prends pour mon client dans d'autres domaines du droit que je connais moins bien ? Comment s'y prendre avec tel juge ? Que sait-on des représentants de la partie adverse ? Comment décider si l'on est ou non en situation de conflit d'intérêts ? Quelles spécialités développer pour les années à venir ? Comment faire pression sur un associé que l'on connaît mal ? Comment faire accepter telle décision aux stagiaires du cabinet ?». Ces incertitudes peuvent être

* Je remercie Geoffrey C. Hazard Jr., Jean Kellerhals et Christian Lalive d'Epinay d'un soutien constant qui a permis à cette recherche d'aboutir. Cet article est extrait d'une étude financée par une bourse du Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique.

partiellement contrôlées par des échanges de conseil. Il en résulte une nécessité de travailler en contact avec les autres avocats du cabinet, d'échanger des idées, voire de prendre des décisions en commun. La circulation du conseil exprime la capacité d'innovation collective du cabinet.

Etant donnée l'importance du conseil dans ce type d'organisation (et probablement dans toute organisation, mais de manière parfois moins évidente), il serait facile de croire que les flux de conseil y sont «libres», ou du moins qu'ils n'y rencontrent pas d'obstacles structurels susceptibles d'empêcher systématiquement les échanges d'intelligence entre deux membres quels qu'ils soient[1]. Cependant, même dans un contexte saturé de conseils, de nombreux facteurs peuvent créer des obstacles aux échanges d'idées. Dans cet article, on décrit les liens entre flux de conseil et différentes contraintes structurales, formelles et informelles, qui pèsent sur les choix de conseillers par les membres. Dans un second temps, on examine la manière dont les différents acteurs gèrent ces contraintes et jouent avec les règles d'une manière qui leur permet de rester «dans la course».

Pour ce faire, une première section montre l'existence de normes en matière d'échange de conseils, normes étroitement liées à la structure formelle du cabinet. Une deuxième étape utilise l'analyse de réseaux pour examiner dans quelle mesure les membres du cabinet choisissent des conseillers d'une manière qui tient compte de ces normes. Enfin, une dernière partie compare les comportements et les normes observés pour définir la nature de l'équilibre qui s'établit entre concurrence et coopération dans les échanges de cette ressource.

En effet, on insistera particulièrement sur le fait que, comme dans toute organisation, les directions prises par les flux de ressources résultent partiellement de l'existence de diverses formes de concurrence entre membres. Il est peu probable, par exemple, que des acteurs fortement rivaux échangent directement et systématiquement beaucoup de ressources entre eux (Burt 1992). Dans un cabinet d'avocats, les «associés-rivaux condamnés à vivre ensemble» (Bourricaud 1961) cherchent par exemple à augmenter leur revenu ou leur prestige individuel et, pour cela, à «s'approprier» les meilleurs stagiaires. L'accès régulier et direct à tel associé ou stagiaire peut donner un avantage dans la course au prestige et aux gros clients. Les stagiaires, de leur côté, cherchent à augmenter leurs chances de devenir associés aux dépens, la plupart du temps, d'autres stagiaires. L'accès direct et systématique à tel conseiller peut donner un avantage dans cette course au rang d'associé. L'existence de ces enjeux a une influence sur la circulation de ressources importantes dans le cabinet.

1 C'est un postulat qu'il serait facile d'adopter du point de vue d'une économie des organisations (Williamson 1975).

Une rapide présentation du cabinet où l'on a observé les relations de conseil est nécessaire pour situer davantage les analyses et interprétations de cet article.

2. Terrain et données

L'étude empirique a été menée dans un cabinet d'avocats d'affaires en Nouvelle-Angleterre (71 avocats répartis entre trois villes – ou marchés – différentes, et divisés entre 36 associés et 35 stagiaires[2]). Tous les avocats du cabinet ont été interviewés. Dans la terminologie de Nelson (1988), ce cabinet est de type «traditionnel», par opposition au type «bureaucratique». L'interdépendance entre avocats travaillant ensemble sur un dossier peut être très forte pendant des semaines ou des mois, puis très faible jusqu'à ce que l'on travaille à nouveau ensemble sur une nouvelle affaire. En tant qu'organisation orientée vers la satisfaction de gros clients (institutions et entreprises) et en tant qu'organisation professionnelle, elle tente de protéger son capital humain et social en exigeant des associés qu'ils «mélangent» leurs ressources (clients, expérience, innovations) et en diffusant une idéologie de la collégialité. Les réseaux informels de collaboration, de conseil et d'«amitié» y sont importants pour l'intégration interne du cabinet (Lazega 1992c)[3].

Pour comprendre la structure du réseau de conseil qui émerge de l'analyse présentée plus bas, il est utile de retenir un certain nombre de caractéristiques supplémentaires. Il s'agit d'une organisation relativement décentralisée, qui a accéléré son développement par la fusion de deux cabinets plus petits, huit ans auparavant, mais qui ne fait pas (officiellement en tout cas) de distinctions entre centres de profits. Elle a adopté une structure formelle qui ne remet pas en cause le système de commissions caractéristique des organisations collégiales (Waters 1989), mais qui comprend une nouvelle dimension hiérarchique, notamment à travers l'existence d'un directeur (*managing partner*) qui gère le cabinet au jour le jour. Etant donné le fonctionnement peu bureaucratisé de ce genre d'organisation, l'administration sert essentiellement à la collecte et à la mise en circulation de l'information (à des fins de contrôle exercé par les

2 On traduit ici le terme anglo-saxon de *partnership* par «association». Il s'agit d'une société de personnes ou d'une société en nom collectif. Dans cette forme légale spécifique, les associés (ou *partners*) sont co-propriétaires de leur cabinet et entièrement co-responsables de ses actions. Pour éviter une possible confusion, il faut rappeler que le terme anglais *partner* se traduit par le terme français «associé» et que le terme *associate* se traduit par «stagiaire».

3 Le cabinet, les indications relatives au recueil des données analysées ici, ainsi que le réseau des relations de collaboration ont été décrits ailleurs plus en détail (Lazega 1992a et 1992b). Je me centre ici exclusivement sur son réseau de relations de conseil.

associés), et n'a que peu de règles formelles à mettre en œuvre. Les avocats pratiquent dans deux domaines généraux du droit : le contentieux (*litigation*) et le conseil (*corporate law*), i. e. tout ce qui n'est pas du domaine du contentieux. Le cabinet n'est cependant pas formellement départementalisé.

Le partage annuel des bénéfices entre associés est basé exclusivement sur leur ancienneté, sans lien direct entre contribution et rétribution. Le partage du travail et des clients entre associés s'opère de manière informelle. Le système ne crée donc pas de concurrence financière immédiate entre partenaires. Cependant, d'autres formes de concurrence apparaissent. Etant donnée la stratification classique de ces cabinets (Nelson 1988; Smigel 1969), le travail est censé être canalisé vers les stagiaires par des associés spécifiques, mais cette règle n'est que très partiellement respectée : les associés cherchent à monopoliser les «bons» stagiaires, à travailler pour les «bons» clients. Les associés n'ont pas vraiment le pouvoir de se sanctionner les uns les autres de manière radicale. Il faut l'unanimité pour exclure l'un des leurs; l'analyse montre que chacun d'entre eux a un ou deux «amis» inconditionnels, à savoir un associé de sécurité qui le protégerait dans ce genre de situation extrême (Lazega 1992c). En conséquence, malgré l'existence de contrôles financiers directs, le cabinet n'a que très peu de moyens formels pour contrer les effets de la concurrence entre associés, notamment ce que les gestionnaires dénoncent comme des «comportements opportunistes».

Pour suivre les flux de conseil dans le cabinet et pour chercher à dégager la nature de l'équilibre qui s'établit entre concurrence et coopération dans les échanges de cette ressource, on a étudié les relations de conseil entre avocats en utilisant l'analyse de réseaux sociaux[4]. La question, parmi d'autres, posée individuellement à tous les avocats du cabinet pour la reconstitution du réseau de conseils, est une question sociométrique standard :

> *Voici la liste de tous les avocats de votre cabinet. A qui parmi les personnes de cette liste demandez-vous conseil lorsque vous êtes confronté à un problème d'ordre professionnel et que vous avez besoin d'un regard un peu extérieur au dossier ? Imaginez que vous avez des doutes sur la bonne manière de conduire une affaire importante et que vous voulez en discuter à fond avec quelqu'un (pas seulement demander un renseignement technique). Pourriez-vous indiquer sur cette liste les personnes que vous consultez dans ces cas-là ?*

4 Pour une introduction non technique à l'utilisation de cette méthode dans les études intra- et inter-organisationnelles, voir Lazega (1994a).

Voici quelques exemples de propos accompagnant les choix sociométriques et donnant le ton :

> *Les conseils porteraient plutôt sur un domaine du droit que je ne pratique pas. Parmi les gens qui peuvent répondre, je choisis ceux qui sont les plus expérimentés et les plus malins, ceux qui ont montré qu'ils avaient de bonnes idées. Avec les stagiaires, c'est une relation différente : je leur demande leur réaction, mais je dois prendre la décision moi-même. Une chose que j'ai apprise, c'est que personne n'a réponse à tout. Il ne faut pas ignorer les jeunes. Le type le plus stupide peut parfois avoir une bonne idée. Je respecte leur expertise et leur expérience*
>
> (Un associé).

> *Si j'inclus dans ces conseils des questions relatives à la gestion du cabinet, par exemple, à Smith je poserais des questions de type éthique, sur les conflits d'intérêts, ce genre de choses. Ca fait longtemps qu'il travaille ici. Pour Jones, tout ce qui concerne le bureau de Boston. Pour Brown, c'est tous les problèmes liés aux stagiaires, ce qu'il en pense. Spencer était managing partner dans un autre cabinet, je peux lui poser toutes sortes de questions sur comment il faisait lorsqu'il avait tel problème*
>
> (L'actuel *managing partner*).

> *Pour ce qui est du dossier spécifique sur lequel je travaille, j'irai parler à l'associé qui est responsable du dossier. Donc la liste de noms ici ressemble pas mal à celle des collaborateurs, mais pas tout à fait. Parfois il arrive que je demande l'avis d'autres personnes, par exemple quand d'autres associés avec qui j'ai déjà travaillé sur des dossiers semblables m'ont bien aidé, ou alors si je veux connaître les implications pour le client dans d'autres domaines des décisions que je prends dans le mien. Je suis spécialisé dans le conseil* (corporate), *je connais moins bien les implications dans le domaine du contentieux* (litigation)
>
> (Un stagiaire).

En termes quantitatifs, les réponses à la question ont été très variées. Aux extrêmes, on ne trouve qu'un seul associé estimant n'avoir de conseil à demander à personne; il déclare n'avoir jamais besoin des idées d'autrui. Un autre déclare demander conseil à 30 collègues. En moyenne, un avocat a dans son réseau 12 collègues avec qui échanger des idées. La densité générale de ce réseau est de 17,7%. Ces indices généraux peuvent être cependant trompeurs. Ils cachent des effets de structure sur la circulation des ressources ainsi que les avantages dont disposent certains membres du simple fait de leur position dans cette structure. Pour mettre à jour ces effets et ces avantages, la section suivante

décrit la manière dont ces choix de conseillers sont influencés par les dimensions de la structure formelle du cabinet.

3. Structure formelle et choix de conseillers

Connaissant le statut, la spécialité et le lieu de travail de tous les membres du cabinet, on peut vérifier l'hypothèse de l'influence de ces dimensions de la structure formelle sur les choix de conseillers. Les différences significatives dégagées dans les *Tableaux 1, 2 et 3*, montrent la manière dont ces dimensions affectent les échanges de conseil dans le cabinet.

Tableau 1
Distribution des avocats du cabinet par variable

Variable	N
Statut	
Associés	36
Stagiaires	35
Bureau	
Boston	48
Hartford	19
Providence	4
Spécialité	
Contentieux (*litigation*)	35
Conseil (*corporate*)	36

D'après le Tableau 2, il est beaucoup plus rare pour un associé de demander conseil à un stagiaire que l'inverse. Les première et cinquième lignes du Tableau 3 confirment cette tendance : les associés ont une probabilité significativement élevée de choisir comme conseillers d'autres associés (.259***) plutôt que des stagiaires (–.596***). Le statut de l'avocat dans le cabinet a donc bien un effet sur la manière dont il choisit ses sources. Il en va de même pour le bureau dans lequel il travaille : à lire le Tableau 2, il semble plus rare pour un avocat de Boston de demander conseil à un avocat de Hartford, que pour un avocat de Hartford de demander conseil à un collègue de Boston. Cependant, les tests ne confirment pas tout à fait cette hypothèse. Si les conseillers bostoniens sont

bien choisis par des bostoniens (1.731***) et moins par des hartfordiens plutôt que par des avocats de Providence, l'inverse est moins significativement probable : aussi bien les bostoniens que les hartfordiens choisissent des conseillers hartfordiens (.545*** et 1.196***). Enfin, les conseillers *litigators* ont une probabilité significativement élevée de choisir des conseillers de même spécialité (.611***) plutôt que de spécialité *corporate* (–.394***). Bien qu'en nombres absolus l'influence de la spécialité semble moins apparente pour les spécialistes du conseil, elle est bien présente[5].

Tableau 2

Nombres de conseillers choisis selon le statut, le bureau et la spécialité des membres choisissant et choisis

Caractéristiques des membres choisissant	Caractéristiques des membres choisis		
Statut	Associés		Stagiaires
Associés	395		59
Stagiaires	242		196
Spécialité	Litigators		Corporates
Litigators	420		106
Corporates	125		241
Bureau	Boston	Hartford	Providence
Boston	556	72	15
Hartford	81	138	6
Providence	15	5	4

Chaque case contient le nombre de choix sociométriques observé dans chaque catégorie. N=892.

La structure formelle pèse lourdement sur les choix de conseillers. Un choix qui semble intime et personnel est donc guidé par des pressions normatives qui se lisent dans la sensibilité des avocats aux questions de statut, de division du travail et d'appartenance à un bureau. Plusieurs raisons bien connues de la sociologie des organisations peuvent expliquer ces asymétries dans les flux de conseil[6]. Une première raison, très générale, tient à la nature-même de la demande

5 Dans ce type de modèle, la somme des paramètres estimés pour un facteur donné est égale à zéro.

6 Voir à ce sujet, par exemple, Jablin, Putnam, Roberts et Porter (1987).

Tableau 3
Variables affectant les types de conseillers choisis par les avocats du cabinet. Tests basés sur des modèles log-linéaires

Variables et catégories		Paramètres
Choix de conseillers associés		
Statut :	Associés	.259***
Bureau :	Boston	1.133***
	Hartford	.290***
Spécialité :	Contentieux	.084**
Choix de conseillers stagiaires		
Statut :	Associés	–.596***
Bureau :	Boston	2.074***
	Hartford	.341
Spécialité :	Contentieux	.496***
Choix de conseillers corporate		
Statut :	Associés	.288***
Bureau :	Boston	1.201***
	Hartford	.223
Spécialité :	Contentieux	–.394***
Choix de conseillers litigators		
Statut :	Associés	–.135**
Bureau :	Boston	1.468***
	Hartford	.352**
Spécialité :	Contentieux	.611***
Choix de conseillers bostoniens		
Statut :	Associés	–.063
Bureau :	Boston	1.731***
	Hartford	–.198
Spécialité :	Contentieux	.273***
Choix de conseillers hartfordiens		
Statut :	Associés	.260***
Bureau :	Boston	.545***
	Hartford	1.196***
Spécialité :	Contentieux	.006
Choix de conseillers de Providence		
Statut :	Associés	.420*
Bureau :	Boston	.637**
	Hartford	–.278
Spécialité :	Contentieux	–.208

* p<.05; ** p<.01; *** p<.001

Pour la variable Statut, l'association est calculée sur la base des choix des Associés; la catégorie de contraste est la catégorie Stagiaires. Pour la variable Bureau, l'association est calculée sur la base des choix des avocats de Boston et de Hartford; la catégorie de contraste est la catégorie Providence. Pour la variable Spécialité, l'association est calculée sur la base des choix des spécialistes en Contentieux (*litigators*); la catégorie de contraste est la catégorie des spécialistes du Conseil (*corporate*). Les paramètres sont estimés par la procédure Catmod, du logiciel SAS.

de conseil et au fait que, en tant que ressource, le conseil peut recouvrir de nombreux contenus qu'il n'est pas facile de prévoir à l'avance. Il n'est pas rare, par exemple, que l'on en arrive à reformuler avec le conseiller la question-même que l'on se posait au départ. Le demandeur peut donc se trouver en situation de «méta-ignorance»[7]. Dans ces conditions d'incertitude quant à la nature-même de la demande, cette dernière recouvre souvent aussi une demande d'approbation ou de légitimation. On peut faire l'hypothèse que, de ce fait, les acteurs ont recours à des critères statutaires au moment de la sélection de conseillers (Girin 1981; Henry 1992; Sauviat 1991, 1994). Les membres d'une organisation essaient parfois d'éviter de perdre la face en demandant conseil à des collègues de statut différent, ou au contraire à «se couvrir» en demandant conseil à des collègues de statut supérieur, par simple déférence ou pour diluer des responsabilités (en faisant partager au conseiller la responsabilité de décisions qu'ils ne veulent pas prendre seuls).

De leur côté, les conseillers sont souvent conscients d'un certain nombre de problèmes auxquels ils peuvent avoir à faire face. Les questions qu'ils traitent suscitent parfois des controverses et peuvent les projeter contre leur gré sur la scène politique de l'organisation : le conseil a beau être omniprésent, sa demande peut mettre les conseillers dans l'embarras, leur demander de monter au créneau, de prendre des responsabilités. Leur propre volume de travail, ainsi que les règles de confidentialité[8], expliquent aussi qu'ils soient souvent perçus comme mal informés d'activités parallèles dans d'autres départements. Ainsi, les considérations stratégiques des acteurs reflètent ou contribuent à établir un certain ordre dans la circulation de cette ressource.

Une deuxième raison, plus spécifique au fonctionnement des cabinets d'avocats, tient au fait que les relations de conseil y sont perçues comme différentes des relations de collaboration proprement dites. Lorsque le conseil se ramène à un échange d'idées, il est convenu qu'il ne sera pas formellement «facturé» par celui qui le donne. Il est par définition formellement «gratuit» entre membres d'un même cabinet (en particulier lorsque le partage des bénéfices,

7 Voir à ce sujet (Lazega, 1992; Smithson 1985; Wilensky 1967).

8 On peut aussi prendre l'exemple de contraintes déontologiques. Aujourd'hui, les cabinets américains d'avocats d'affaires se trouvent souvent en situation de conflit d'intérêts (au sens juridique du terme). L'un des moyens organisationnels de gérer ces conflits est de ne pas partager d'informations sur un dossier en cours avec des associés travaillant directement ou indirectement pour l'autre partie. Dans les situations où ces questions éthiques préoccupent sérieusement ces avocats, le choix des conseillers s'en trouve drastiquement réduit. Il devient difficile de demander conseil parce qu'il faudrait parler de son dossier avec des collègues qu'il est risqué de sélectionner en fonction de sa propre perception de la situation du conflit d'intérêts (Hazard 1988; Lazega 1994b). On peut là encore faire l'hypothèse que, malgré de nombreuses entorses à la règle, et même lorsque ces obstacles ne sont que conjoncturels, leur accumulation peut dissuader des échanges ouverts entre collègues et avoir des effets structuraux.

comme c'est le cas ici, est fonction de l'ancienneté des membres plutôt que de critères plus clairement «méritocratiques»). Il n'apparaît nulle part dans la comptabilité officielle de l'entreprise. Par contre, au-delà d'une certaine contribution, le *conseiller* est en droit de réclamer une reconnaissance, un crédit et un rôle officiels de *collaborateur*. Lorsque la demande dépasse donc un certain seuil, et qu'elle requiert de la part du conseiller un véritable investissement en temps de travail, ce dernier (qui doit aussi justifier de son emploi du temps) est en droit de demander à être intégré formellement à l'équipe travaillant sur le dossier. La relation de conseil devient dès lors une relation de collaboration et les deux associés co-responsables du client. Consulter un collègue est donc une opération délicate en ceci que chacun doit évaluer la contribution demandée au conseiller d'une manière qui tient compte de cette distinction entre conseil et collaboration. En effet, il est difficile de définir *a priori* à quel moment le conseil devient collaboration.

Les acteurs gèrent cette distinction et cette règle de «gratuité» de manière individuelle. Pour éviter la surcharge, certains associés particulièrement sollicités sont très sélectifs. L'accès personnalisé au conseiller joue donc un rôle dans cette sélection. Il est vraisemblable dès lors que cet accès à des sources de conseil soit moins difficile pour ceux qui peuvent établir des relations multiplexes avec ces sources, échanger avec elles sur d'autres terrains, introduire de la réciprocité indirecte et différée. Lorsque de telles conditions sont remplies, le fait de «déranger» le conseiller semble plus acceptable. Or ces relations plus multiplexes n'existent pas entre tous les membres de l'organisation, en particulier au delà d'une certaine taille. Ceci est aussi confirmé par le fait que, dans le cabinet étudié, les relations de conseil sont plus rares que les relations de collaboration proprement dite, le premier réseau étant moins dense que le second (Lazega 1992c). Là encore, on peut faire l'hypothèse que ces différences d'accès orientent aussi les flux de conseils dans l'organisation.

Reste que ces asymétries ne sont pas rigides. Les chiffres font état de beaucoup d'«infractions» à ces normes. Pour connaître plus en détail la manière dont ces contraintes et ces directions s'imposent aux membres, leurs réactions à ces contraintes, les exceptions que l'organisation tolère, il faut mettre en évidence la morphologie du réseau de conseil par une étude plus fine des flux.

4. Avantages structuraux dans le marché interne du conseil

Pour dégager la structure informelle créée par ce réseau, on examine les relations de conseil entre tous les avocats du cabinet, associés et stagiaires. Une mesure de l'équivalence structurale utilisée par Burt (1991) regroupe dans une même

catégorie les acteurs qui ont le même profil relationnel (dans le réseau étudié)[9]. On identifie ainsi onze positions d'avocats bien distinctes. Indépendamment du nombre d'individus dans chaque position, les positions et leurs relations créent une structure complexe. Le *Tableau 4* (table de densité et matrice-image en annexe) représente ces relations de conseil entre positions. La vue d'ensemble de ces relations est donnée par la *Figure 1*.

Les positions et les relations entre positions sont décrites en annexe dans une *Note de lecture détaillée du Tableau 4 et de la Figure 1*. Cette analyse des circuits empruntés par les flux de conseil dans le cabinet dégage plusieurs faits. Très généralement, une stratification évidente apparaît entre ceux qui sont très sollicités et ceux que personne (ou très peu de collègues) ne consulte. Au sein de chacun de ces groupes, des absences de relations particulièrement intéressantes sont faciles à détecter.

La première catégorie comprend les membres des positions Un à Six. Il n'est pas surprenant de constater que les blocs d'associés (par opposition aux stagiaires) occupent une place centrale dans cette structure informelle. Comme le montre la table de densité de ce réseau (Tableau 4), les cinq positions d'associés (Un, Deux, Trois, Quatre et Six) forment un ensemble vers lequel convergent des demandes de conseil venant de partout. Les échanges avec la position Un sont très nombreux. Tous les associés demandent conseil à ses membres qui, à leur tour, consultent tous les associés, sauf ceux de Quatre (associés *litigators* de Hartford, parfois perçus comme des rivaux). Pour accéder à Quatre, Un passe par Deux, Trois ou Cinq. Il en va de même pour Six. La position Six est la position la plus «intégratrice» du cabinet : elle reçoit des demandes de conseil venant de toutes les autres positions, mais elle ne demande conseil qu'à Un et Cinq, pas à Deux, Trois et Quatre. La position Cinq n'échange qu'avec Un et Six, et demande conseil à Quatre (associés *litigators* de Hartford, malgré la rivalité entre les *litigators* de Boston et de Hartford); on voit que la position Cinq, en majorité constituée de stagiaires, sert d'intermédiaire entre des positions d'associés qui ne souhaitent pas communiquer directement : elle centralise aussi les demandes de conseil venant des stagiaires n'ayant pas directement accès aux associés. Deux a un profil spécial : elle échange avec Un, Trois et Quatre, mais elle n'est pas sollicitée par Cinq et Six, et n'a pas d'accès direct à Cinq. Cette absence d'interactions directes avec Cinq est probablement due au fait que Cinq est un relais bien contrôlé par Un et Six. Trois échange avec Un, Deux et Quatre; elle a accès à Six, mais non pas à Cinq, et Cinq et Six ne lui

9 Cette méthode mesure la force des relations entre acteurs en utilisant une pondération de Katz (1954) pour les relations indirectes, ainsi qu'un détecteur d'équivalence basé sur la distance euclidienne entre membres.

Tableau 4
Table de densité pour le réseau de conseil*

Position	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Résid.
1	.597	.327	.469	.265	.346	.511	.092	.000	.046	.092	.319	.267
2	.447	.436	.571	.466	.238	.317	.067	.000	.134	.162	.272	.285
3	.408	.489	.693	.610	.243	.316	.054	.000	.143	.123	.215	.357
4	.415	.320	.628	.658	.252	.479	.098	.000	.167	.067	.169	.431
5	.454	.173	.228	.331	.340	.725	.289	.000	.045	.036	.279	.305
6	.493	.210	.256	.301	.545	.711	.185	.000	.065	.040	.270	.283
7	.298	.163	.169	.259	.465	.649	.425	.000	.119	.029	.204	.312
8	.201	.104	.158	.152	.409	.478	.633	.674	.087	.165	.262	.213
9	.165	.247	.452	.778	.313	.340	.272	.000	.674	.040	.051	.348
10	.520	.420	.484	.361	.294	.408	.080	.000	.100	.089	.292	.330
11	.522	.384	.383	.216	.438	.453	.108	.000	.044	.094	.433	.248
Résid.	.412	.293	.478	.488	.279	.402	.067	.000	.088	.100	.138	.289

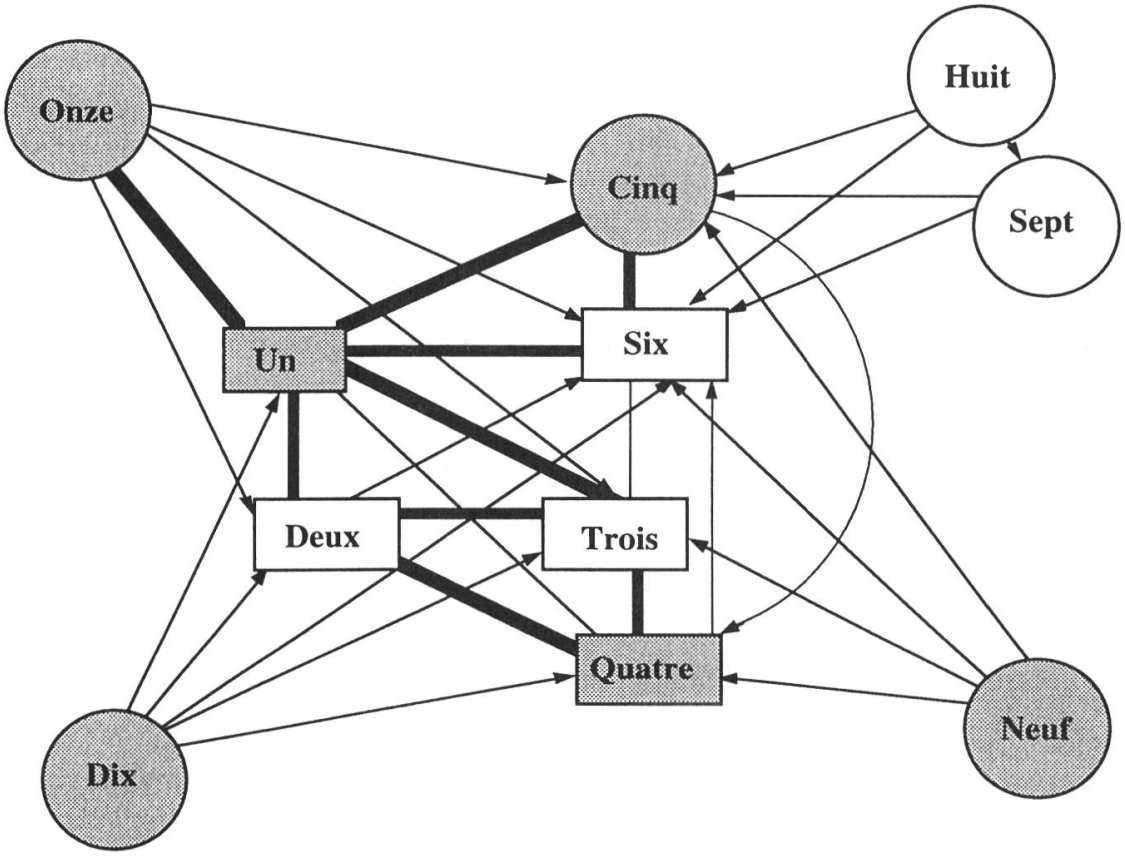
Dans cette table, chaque case i, j représente la relation moyenne entre un membre de la I et un membre de la position J. La relation moyenne entre deux personnes dans ce réseau de conseil est de .302
Dans la matrice-image de cette table de densité, représentée ci-dessous, chaque case i, j est égale à 0 si la densité de cette case est inférieure à .302, et à 1 si elle est supérieure à .302.

Position	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1
2	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
3	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
4	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
5	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
6	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
8	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
9	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
10	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
11	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1

Seuil défini par la densité générale du réseau

* Table de densité et matrice-image sont produites par le logiciel STRUCTURE 4.1.

Figure 1
Relations entre positions d'acteurs structuralement équivalents dans le réseau de conseil de tous les avocats du cabinet



Les positions représentées par un rectangle sont des positions composées principalement d'associés; les positions représentées par des cercles sont des positions composées principalement de stagiaires. Les positions ombragées sont celles qui ont au moins une position concurrente parmi les autres positions ombragées de même statut. Les branches épaisses représentent des relations de conseil réciproques. La position Un correspond au «*noyau dur*» du cabinet, composé d'associés de Boston, toutes spécialités. La position Deux rassemble les «*pièces rapportées*» de spécialité *corporate* des deux bureaux principaux. La position Trois est celle des «*associés corporate de Hartford*». La position Quatre correspond aux «*associés litigators de Hartford*». La position Cinq est celle des «*coordinatrices*» du secteur litigation à Boston. La position Six regroupe les «*conseillers universels*» du cabinet, tous litigators de Boston. La position Sept rassemble un groupe de stagiaires litigators de Boston appelés les «*boys*». La position Huit est celle des stagiaires les plus juniors du cabinet, tous *litigators* de Boston, appelés les «*débutants*». La position Neuf correspond aux «*stagiaires litigators de Hartford*». La position Dix est celle des «*stagiaires périphériques*», plutôt des latéraux de spécialité *corporate*. La position Onze est celle des «*stagiaires corporate atypiques de Boston*». La catégorie des acteurs «résiduels» (i. e. ayant un profil relationnel qui ne ressemble à celui de personne d'autre) n'apparaît pas dans cette figure. Pour plus de détails sur la composition des positions et les relations entre elles, voir la *Note de lecture du Tableau 4 et de la Figure 1*, en annexe.

demandent pas conseil. Quatre échange avec Deux et Trois, demande à Un et Six et est sollicitée par Cinq; elle n'a pas directement accès à Cinq.

La seconde catégorie comprend les membres des positions Sept, Huit, Neuf, Dix et Onze. Sept et Huit ont accès au reste du cabinet par l'intermédiaire de la position Cinq (les coordinatrices) ou par le biais des *minders* de la position Six. Les positions Dix et Onze, celles des stagiaires périphériques et celle des stagiaires *corporate* atypiques de Boston, sont des exceptions : leurs membres accèdent directement aux associés les plus importants de la firme. Ces deux exceptions s'expliquent notamment par le fait que la plupart des stagiaires de ces deux positions n'ont pas «grandi» dans la firme, et n'ont donc pas intériorisé les normes et les frontières informelles qui «inhibent» les autres stagiaires. De plus, du fait de leur ancienneté, ils cherchent peut-être à intensifier leurs relations directes avec les associés pour se faire connaître et augmenter leurs chances de promotion. Bien qu'ils conseillent le noyau dur de Boston, les stagiaires senior *corporate* et atypiques (position Onze) n'attirent pas autant de demandes que leurs semblables de la position Cinq parce qu'ils sont pratiquement tous latéraux et intégrés depuis peu au cabinet. Notons encore que les stagiaires *litigators* de Hartford accèdent directement aux associés de Hartford, mais qu'ils doivent aussi passer par les coordinatrices de Boston pour ne pas «déranger» les associés de leur propre bureau ou pour accéder au reste du système.

Les *absences* de relations entre positions attirent donc l'attention sur les asymétries en termes de stratification informelle (concentration très marquée des choix sur une «élite» de conseillers[10] et stratification des positions dans la

10 Selon les scores de *degree centrality* (Borgatti 1991), les acteurs cités plus de 25 fois sont les suivants : 4, 12, 13, 16, 17, 19, 20, 22, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 34, 40, 41, 42, 55, 65 et 66. Six d'entre eux font partie de la position Un (le noyau dur dont la centralité dans ce réseau vient précisément des choix qu'il reçoit) et cinq d'entre eux de la position Six (conseillers universels les plus facilement accessibles par les stagiaires – souvent parce que cela fait partie de leurs responsabilités administratives). Selon les scores de *closeness centrality*, les acteurs les plus centraux (seuil à 60) sont les suivants : 2, 4, 12, 13, 16, 17, 19, 20, 22, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 34, 41, 42, 55, 56, 65 et 66, c'est-à-dire pratiquement la même liste que pour la degree centrality, parce qu'ayant le plus rapidement accès aux associés aussi bien qu'aux stagiaires (souvent parce que cela fait aussi partie de leurs responsabilités administratives). Selon les scores de *betweenness centrality*, on voit que les associés 13, 16, 17, 24, 26, 28, 30, 39 et 41 contrôlent en fait les flux de conseil. Aussi bien pour les associés que pour les deux stagiaires de cette liste, ces scores élevés viennent essentiellement du rôle d'intermédiaires entre statuts qu'ils jouent dans le cabinet. Les scores de *prominence* de Burt indiquent que l'associé 6 est très arrogant dans ce réseau : beaucoup de monde lui demande conseil, mais il ne demande conseil à personne. Si l'on observe le réseau sans l'associé 6, on s'aperçoit que les plus prominents sont, par ordre d'importance, les associés 1, 2, 4, 12, 13, 15, 16, 17, 20, 21, 24, 26, 28 et 34. Les cinq associés qui se détachent au sommet sont 1, 2, 17, 20, 26. L'associé 13 ou l'associée 34 attire un gros volume de demandes de conseil venant surtout de la part de stagiaires (des stagiaires femmes dans le cas de 34, elle-même l'une des trois femmes associées).

structure informelle) et de polarisation (entre bureaux). Ces différences sont informelles parce qu'elles manifestent aussi l'existence de relations de *concurrence* (plus ou moins inavouables dans ce contexte) autant que des inégalités d'accès au conseil. Un conseiller doit être perçu comme un expert, mais pour être perçu comme un conseiller, un expert doit probablement éviter d'être perçu comme un concurrent. Il faut en général que le conseiller choisisse son camp, qu'il inspire confiance, que cette confiance soit personnelle ou impersonnelle (Shapiro 1986). Si l'expert est partisan, qu'il soit au moins celui du demandeur ! Ce lien entre frontières internes et concurrence vient donc de ce que, pour des raisons formelles ou informelles, certains n'ont pas directement accès au conseil qui peut leur être utile, alors que leurs concurrents, eux, y ont directement accès. Certains doivent donc payer un prix relativement plus élevé pour accéder à cette ressource, lorsqu'ils le peuvent. La structure informelle ne donne pas les mêmes avantages à tous les membres. De plus, ceux qui y ont accès traversent parfois les frontières d'une manière qui enfreint les normes dégagées plus haut. Cette «infraction», on le verra plus bas, est tolérée pour certains, moins pour d'autres.

En ce qui concerne les absences d'échanges entre stagiaires, on voit que les membres des groupes Sept, Huit, Neuf et Onze échangent des conseils au sein de leur propre groupe[11], mais peu avec les membres des autres positions. Ceci peut s'expliquer par le fait que les membres de chaque groupe doivent créer un équilibre délicat entre concurrence et coopération. Ils ont besoin les uns des autres pour l'échange de conseil, mais ils sont en rivalité dans leurs relations avec le reste du système, notamment dans leurs relations avec les associés. Ceci est particulièrement vrai pour les membres des positions Cinq, Neuf, Dix et Onze dont la carrière peut se jouer théoriquement dans les deux années qui suivent le moment des entretiens. Cette concurrence entre stagiaires peut déboucher sur des stratégies très variées. La position Cinq, par exemple, du fait de sa position d'intermédiaire, pourrait très bien s'arranger pour réduire le nombre de situations dans lesquelles les membres d'autres positions de stagiaires auront une chance de faire valoir leur capacité à répondre à telle ou telle demande de conseil, par exemple en les cantonnant dans des domaines compartementalisés par des frontières traditionnelles. De même, les stagiaires latéraux, tout comme les stagiaires «étrangers» (d'un autre bureau), peuvent se laisser solliciter davantage, soit parce que perçus comme plus faciles à exploiter, soit parce que perçus comme moins menaçants pour le prestige du demandeur.

Mais c'est surtout l'absence d'échanges réciproques entre certaines positions d'associés (entre Un et Quatre et entre Trois / Quatre et Six) qui est la plus

11 Ceci est facilement visible au fait que la diagonale de la matrice-image (Tableau 4) est presque partout composée de 1.

frappante et la plus spécifique de cette structure. Si l'on isole ici les relations entre associés, on revient au fait que l'axe Un-Six domine, mais aussi à une absence de réciprocité dans la circulation des conseils entre associés *litigators* de Boston vis à vis des associés *litigators* de Hartford. Cette asymétrie, qui ne peut pas s'expliquer par la présence d'incitations économiques à garder des conseils pour soi, se renforce si l'on simplifie à l'extrême la Figure 1 pour ne retenir que les relations réciproques entre positions, c'est-à-dire où l'on observe un véritable échange d'idées. On obtient alors une sous-structure où la polarisation entre Boston et Hartford est plus que jamais présente, ainsi que la centralité et la force dynamique de la position Un (le noyau dur) pour la circulation des idées.

5. Capital social et jeux avec les règles organisationnelles

Un système compartementalisé se dégage, où certains ont davantage de ressources que d'autres pour faire face à la concurrence en traversant systématiquement ces frontières internes. En effet, étant donné ces relations de concurrence et ces inégalités, les acteurs ne peuvent souscrire aux règles relatives aux échanges de conseil que de manière plus ou moins duplice. Chacun compte sur son propre capital social au sein du cabinet pour contrer les effets de la compartementalisation et garantir sa capacité de procéder à des échanges d'idées. Comment les acteurs traversent-ils ces frontières ?

On constate tout d'abord que les associés des quatre premières positions traversent facilement les frontières de division du travail et de bureau. En général, ce sont les différences de statut (on ne consulte pas plus «bas» que soi) qui les séparent des stagiaires dans ce réseau de conseil. On remarquera que les membres de la position Six ne traversent pratiquement aucune frontière dans ce réseau (à l'exception de la frontière de statut du fait de leurs relations privilégiées avec les membres de la position Cinq). Ces constats ne sont pas en contradiction avec le fait que les associés de la position Un attirent davantage de demandes que ceux de leur rivaux de la position Quatre. Toutes deux cherchent par exemple à «s'approprier» les meilleurs stagiaires. L'ouverture régulière à tel stagiaire peut donner un avantage dans la course au prestige et aux gros clients.

Les stagiaires ont tous accès à la position Six. En ce sens, ils traversent tous la frontière de statut. Cependant, il faut distinguer ici entre stagiaires que l'on pourrait dire «dans la course» et stagiaires «hors course» (pour accéder au statut d'associé). On considère que les stagiaires les plus junior, ceux de la position Sept et Huit, sont encore «hors course». Mis à part l'accès peu

discriminant à la position Six, ils ne traversent aucune frontière. Ils sont très loin de la décision de cooptation (*partnership decision*). Les frontières se durcissent entre eux et les autres membres du cabinet, qui cherchent à ne pas se laisser déranger. Par contre, on l'a vu, la présence d'enjeux de carrière plus immédiats force les membres des positions Cinq, Neuf, Dix et Onze à rester «dans la course». Ces stagiaires sont en concurrence : ils cherchent à augmenter leurs chances de devenir associés aux dépens, la plupart du temps, d'autres stagiaires. L'accès à tel conseiller peut donner un avantage dans cette course au rang d'associé. Ils essaient donc, à leurs risques et périls, de «forcer le passage» pour se faire connaître ou reconnaître davantage, établir des relations personnalisées et se trouver des *mentors*. Même certains stagiaires de la position Dix, plus senior mais latéraux, se retrouvent dans cette catégorie. Ceux de la position Onze sont encore plus exceptionnels : ils sont même sollicités par la position Un; cependant, en un certain sens, «ils peuvent tout car ils ne sont rien». Ainsi, coincés par des barrières différentes, les membres des positions Cinq, Neuf, Dix et Onze – si l'on en croit la structure informelle du réseau de conseil – ne sont pas égaux devant la décision qui les attend.

En résumé, il apparaît que le cabinet impose à ses membres des contraintes, qu'il leur reconnaît la possibilité de s'y soustraire, mais cependant seulement de manières limitées et locales. Les capitaux sociaux des membres étant différents, les normes organisationnelles ne pèsent pas du même poids sur tous. Bien que la circulation de conseils justifie souvent l'existence-même de ce genre de cabinet, des jeux d'acteurs à différents niveaux orientent ces flux d'une manière spécifique qui structure le marché interne du conseil. Le contrôle collégial s'exerce de manière subtile et établit un *équilibre* entre concurrence et coopération dans les échanges. Cet équilibre du marché interne décide aussi de l'efficacité des circuits d'échange dans le cabinet. Il est difficile, avec les données recueillies, d'évaluer dans quelle mesure certains sont réellement laissés sans conseil ou s'ils doivent simplement passer par davantage d'intermédiaires pour en obtenir. Toujours est-il que, même si le conseil peut circuler, c'est d'une manière qui reste inégale. Du fait de cet équilibre structural entre concurrence et coopération, ceux qui ont des avantages relationnels dans ce marché interne du conseil souffrent moins de cette concurrence que ceux qui n'en ont pas.

On est parti de l'influence de la structure formelle et de l'existence de flux asymétriques. Peut-être en partie du fait de son caractère vital, cette ressource circule dans des canaux relativement rigides; en effet, un contrôle social comptable et multiforme s'exerce sur cette circulation. Mais l'analyse de réseau a permis de décrire la manière dont les acteurs jouent avec les contraintes rigides que la structure formelle leur impose dans leurs choix de conseillers. Ainsi, la structure doit tolérer du jeu : elle permet aux membres de chercher à établir un équilibre

entre concurrence et coopération en jouant avec les règles du jeu qu'elle impose, à condition que ces «infractions» soient locales et limitées. De ce fait, les acteurs dont le capital social comprend l'accès direct à des conseillers importants sont en meilleure position que leurs éventuels concurrents dans leur «course» à différentes ressources. Grâce à ce capital, les acteurs peuvent ainsi brouiller les frontières imposées par la stratification, la division du travail et les différences de bureaux observées dans la première section. De fait, on constate que la circulation de ressources comme le conseil est structurée par des jeux très symboliques, ceux des appartenances, de la reconnaissance, des inclusions et des exclusions, des identifications et différenciations sociales. La capacité de jouer à ces jeux est même probablement déterminante pour la performance technique des membres des organisations collégiales. Il en découle que la fluidité des échanges d'idées, la capacité d'innovations collectives, la coopération entre rivaux réels ou potentiels, si importantes dans ce type d'organisation, ne s'obtiennent qu'au prix d'entorses systématiques aux règles du jeu établies.

On ne dispose pas des données (variables dépendantes) qui permettraient de mesurer les effets à court, moyen ou long terme de cette structure sur les capitaux individuels ou sur le bien commun (en particulier la capacité d'innovation collective). La conclusion la plus générale à laquelle il est légitimement possible de parvenir ici est que la prestation du conseil au sein de l'organisation est un type de service qui ne peut être comparé à la production de biens au sens manufacturier du terme. Pour demander ou offrir ces services, les acteurs s'organisent d'une manière contraignante pour chacun des membres du cabinet, mais cette organisation ne fonctionne que si les acteurs peuvent jouer avec les contraintes qu'ils s'imposent volontairement ou involontairement. Pour décrire l'équilibre d'ensemble qui s'établit dans la circulation de cette ressource, il faut donc dépasser la distinction entre marché et organisation (Williamson 1975), sans toutefois considérer le réseau comme une troisième forme de coordination des activités économiques et sociales.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Borgatti S. (1991), *UCINET 4*, Department of Sociology, University of Southern Carolina, Columbia, SC.

Bourricaud, F. (1961), *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Plon, Paris.

Brass D. J. et Burkhardt M. E. (1992), Centrality and power in organizations, in Nohria N. et Eccles R. (eds.), *Networks and organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge.

Burt R. S. (1992), *Structural holes : The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Burt R. S. (1991), *STRUCTURE 4.2.*, Center for the Social Sciences, Columbia University, New York.

Gilson R. J. et Mnookin R. H. (1985), Sharing among human capitalists : An economic inquiry into the corporate law firm and how partners split profits, *Stanford law review*, 37, 313–392.

Girin J. (1981), Genèse de la hiérarchie dans les sociétés de conseil, *Revue française de gestion*, Janvier-Février, Pp. 39–48.

Hazard G. C. Jr. (1988), A Conflict isn't always so obvious, *The National law journal*, Vol. 10, Feb 15, p. 13.

Henry O. (1992), Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l'expertise et du conseil, *Actes de la recherche en sciences sociales*, No 95.

Jablin F. M., Putnam L. L., Roberts K. H. et Porter L. W. (1987), *Handbook of organizational communication : An interdisciplinary perspective*, Sage, London.

Katz L. (1954), A new status index derived from sociometric analysis, *Psychometrika*, 18, 39–43.

Lazega E. (1992a), *The Micropolitics of knowledge : Communication and indirect control in workgroups*, Aldine-de Gruyter, New York.

Lazega E. (1992b), *Bureaucratie, collégialité et professionnalisme. Etude de la structure formelle et informelle d'une firme américaine d'avocats d'affaires*, Genève, Rapport de recherche au Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique.

Lazega E. (1992c), Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires, *Revue française de sociologie*, 33, 559–589.

Lazega E. (1993), Bureaucratie et collégialité dans les firmes américaines d'avocats d'affaires, *Droit et société*, 23/24, 15–40.

Lazega E. (1994a), Analyse de réseaux et sociologie des organisations, *Revue française de sociologie*, 293–320.

Lazega E. (1994b), Concurrence et auto-régulation professionnelle : une approche organisationnelle des conflits d'intérêts dans les firmes américaines d'avocats d'affaires, *Sociologie du travail*, 315–336.

Nelson R. (1988), *Partners with power : The Social transformation of the large law firm*, University of California Press, Berkeley.

Nohria N. et Eccles, R. G. (eds)(1992), *Networks and organizations*, Harvard Business School Press, Boston.

Sauviat C. (1991), Condition d'émergence et développement d'un marché du conseil et de l'expertise en France, Document de travail I. R. E. S., No 1.

Sauviat C. (1994), Le Conseil : un marché réseau singulier, in de Bandt J. et Gadrey J. (eds), *Relations de services, marchés des services*, Editions du CNRS, Paris.

Shapiro S. (1986), The Social control of impersonal trust, *American journal of sociology*, 93, 263–258.

Smigel E. (1969), *The Wall Street lawyer : Professional organizational man ?* Seconde édition, Indiana University Press, Bloomington.

Smithson M. (1985), Toward a social theory of ignorance, *Journal for the theory of social behavior*, 15, 151–72.

Waters M. (1989), Collegiality, bureaucratization, and professionalization : A Weberian analysis, *American journal of sociology*, 94, 945–72.

Weesie J., Flap H. et Verbeek A. (1991), An Economic theory of social capital, in Esser H. et Troitzsch K. (eds), *Modellierung sozialer Prozesse*, Informationszentrum Sozialwissenschaften, Bonn.

Wilensky H. L. (1967), *Organizational intelligence*, Basic Books, New York.

Williamson O. (1975), *Markets and hierarchies : Analysis of antitrust implications*, Free Press, New York.

Note de lecture détaillée du Tableau 4 et de la Figure 1

Tous les associés senior de Boston et Providence, y compris le managing partner et deux associées plus junior, toutes spécialités confondues, occupent la première position du réseau (1, 2, 4, 8, 9 10, 11, 12, 15, 16, 17, 20, 29, 34)[12]. Ils échangent des conseils entre eux et s'adressent aux associés des positions Deux, Trois et Six, toutes spécialités et tous bureaux confondus, ainsi qu'aux stagiaires de Boston des positions Cinq et Onze. Notons qu'ils ne s'adressent donc pas directement aux associés *litigators* de Hartford, ainsi qu'aux stagiaires *litigators* de Hartford qui ont peu d'ancienneté et d'expérience. Par contre, leurs conseils sont sollicités par les membres des positions qu'eux-mêmes sollicitent (Deux, Trois, Cinq, Six et Onze) mais aussi par les membres des positions Quatre (associés *litigators* de Hartford) et Dix (stagiaires atypiques tous bureaux confondus). On retrouve ici une asymétrie détectée au début de l'analyse entre les associés de Boston et ceux de Hartford au sein d'une même spécialité. Cette asymétrie est probablement due à une certaine concurrence en terme de prestige entre les chefs de file *litigators* des deux bureaux, à la masse critique – en nombre de *litigators* – atteinte par le bureau de Boston, mais aussi peut-être à un certain «élitisme» ou une certaine «arrogance» de la part des membres de ce dernier. Ceci est confirmé par leurs scores de prominence : plus de la moitié des associés les plus prominents du cabinet appartiennent à cette position. On appellera cette position le «*noyau dur*» du cabinet. Ses membres sont plus écoutés et sollicités que d'autres. Ils se retrouvent souvent en position de trancher.

La deuxième position est composée d'associés et de stagiaires «atypiques» (du fait de leur spécialité non lucrative ou de leur statut de latéral) des deux bureaux, en grande majorité de spécialité *corporate* (3, 7, 19, 25, 45, 46, 50, 60). Cette différence ne signifie pas que leurs conseils ne sont pas recherchés. Bien au contraire, eux-mêmes échangent des conseils entre eux et s'adressent aux associés de la position Un, Trois, Quatre et Six, toutes spécialités et tous bureaux confondus. On voit qu'il ne s'adressent à aucun stagiaire du cabinet, activant ainsi la différence de statuts dans les échanges d'idées. Leurs conseils sont sollicités en retour par les membres des positions d'associés Un, Trois, Quatre, mais non pas ceux de la position Six, ainsi que par les stagiaires atypiques tous bureaux confondus (position Dix et Onze). Il est intéressant ici de rappeler que les stagiaires latéraux doivent miser presque exclusivement sur leur compétence pour accéder au rang d'associé, et qu'ils adoptent par conséquent

12 Les chiffres arabes renvoient aux individus; les chiffres en toutes lettres renvoient à des positions ou blocs d'acteurs structuralement équivalents.

une attitude plus instrumentale dans ces échanges de conseils. Ayant moins de temps que les autres stagiaires pour se faire connaître des associés du cabinet, ils profitent probablement plus systématiquement des échanges de conseil pour les rencontrer. Ils sont membres des deux bureaux, entre lesquels ils constituent une sorte de trait d'union. Il est aussi intéressant de noter le fait qu'ils ne vont pratiquement vers aucun stagiaire d'un autre groupe, mais qu'ils attirent les demandes de conseil de nombreux stagiaires plus jeunes et aussi atypiques (positions Dix et Onze), ce fait montre que les stagiaires atypiques sont attirés par des échanges d'idées avec des associés ou des stagiaires senior eux-mêmes atypiques. Ce circuit particulier dans les flux de conseils explique peut-être le fait que cette deuxième position coupe systématiquement au travers des lignes de démarcation entre spécialités et bureaux. On l'appellera la position des «*pièces rapportées*».

La troisième position est composée exclusivement d'associés *corporate* de Hartford (14, 28, 32, 35) qui échangent des conseils entre eux et s'adressent à tous les autres associés (positions Un, Deux, Quatre et Six), mais pratiquement pas aux stagiaires. Ceci est dû notamment au fait qu'il n'y a que très peu de stagiaires *corporate* à Hartford, et que l'accès direct aux stagiaires *corporate* de Boston est peut-être délicat, à moins de passer par l'intermédiaire des associés de Boston, ce qui introduit une dépendance. Les conseils des associés de cette position Trois sont sollicités en retour par les associés des positions Un, Deux et Quatre (mais pas par ceux de la position Six), ainsi que par les stagiaires des positions Neuf, Dix et Onze, c'est-à-dire les stagiaires atypiques de tous les bureaux, ainsi que par les stagiaires *litigators* de Hartford. Notons que les stagiaires *corporate* de Boston ne s'adressent pas à ces associés de Hartford, pourtant de même spécialité. On appellera cette position la position des «*associés corporate de Hartford*».

La quatrième position est composée exclusivement d'associés *litigators* de Hartford (5, 18, 30, 31) qui échangent des conseils entre eux et s'adressent à tous les associés du cabinet (position Un, Deux, Trois et Six), mais très rarement à des stagiaires. Leurs conseils sont sollicités en retour par les membres des positions Deux, Trois et Six, mais non pas par ceux de la position Un, le noyau dur des *litigators* de Boston; on retrouve la concurrence en termes de prestige, la masse critique et l'indépendance de Boston, la perception d'«arrogance» ou d'«élitisme» de ses *litigators* de la part de ceux de Hartford. Les stagiaires *litigators* de Hartford (position Neuf) s'adressent à eux, tout comme les stagiaires *litigators* de Boston de la position Cinq (les intermédiaires entre les statuts) et ceux de la position Dix. Les stagiaires des positions Sept, Huit et Onze n'ont pas d'accès direct aux associés de cette position Quatre dont ils sont séparés

essentiellement par les différences de statut et de bureau. On appellera cette position la position des «*associés litigators de Hartford*».

La cinquième position est composée exclusivement de femmes *litigators* de Boston (27, 38, 39, 43) : l'associée ayant le plus d'ancienneté dans le cabinet et, autour d'elle, les trois stagiaires femmes ayant le plus d'ancienneté parmi les stagiaires. Elles échangent des conseils entre elles et s'adressent aux associés de la position Un, Quatre et Six, essentiellement les associés les plus prominents du cabinet, les associés *litigators* de Boston et ceux de Hartford. Très proches de la position la plus prominente du réseau et très centrées sur les relations de conseils avec d'autres *litigators*, elles ne s'adressent pas aux autres stagiaires, ni aux associés *corporate* ou atypiques du cabinet. Remarquons qu'elles échangent des idées avec les associés *litigators* de Hartford (position Quatre), ce qui est peut-être un signe d'indépendance vis à vis des associés de la position Un. Leurs conseils sont en revanche sollicités par les membres de six positions (Un, Six, Sept, Huit, Neuf et Onze). Elles centralisent beaucoup de demandes, puisque les associés de Boston (*corporate* aussi bien que *litigation*) viennent les voir, ainsi que tous les stagiaires *litigators* du cabinet. Notons que même les stagiaires *litigators* de Hartford (position Neuf) demandent conseil à ces stagiaires seniors de Boston, qui leur permettent ainsi probablement de ne pas contourner leurs propres associés *litigators* de Hartford et de prendre moins de risques avec leur réputation auprès de ces mêmes associés (leur «patrons» directs, plus proches géographiquement et en spécialité). On voit nettement que cette position est un trait d'union entre les associés prominents de la position Un et les stagiaires *litigators* du cabinet qui n'y ont pas accès directement (par exemple ceux des positions Sept et Huit). Notons enfin que les membres de cette position Cinq n'ont que peu de relations de conseil avec les avocats «atypiques» ou avec le côté *corporate* du cabinet. Ce sont de purs produits du bureau de Boston, de son système de formation et de promotion. On appellera cette position celle des «*coordinatrices*» du secteur *litigation*.

La sixième position est composée des associés les plus actifs dans les commissions administratives du cabinet (managing partner et adjoints exceptés), ceux que Nelson (1988) appelle les *minders*[13], ainsi que par les deux stagiaires hommes avec le plus d'ancienneté dans le cabinet, tous *litigators* de Boston (13, 21, 24, 26, 40, 41). Ils échangent des conseils entre eux et s'adressent aux associés de la position Un et aux stagiaires de la position Cinq, se confinant eux-mêmes à l'intérieur de leur propre bureau. Tous sont parmi les avocats les

13 Les *minders* (par opposition aux *finders* ou *rainmakers*, ceux qui trouvent les clients, ou aux *grinders*, ceux qui font le travail proprement dit) sont ceux qui concentrent leur attention sur le bon fonctionnement du cabinet en tant qu'organisation ou qui s'occupent de clients réguliers et de longue date.

plus prominents du cabinet et leur position est la plus centrale du réseau. Leurs conseils sont sollicités par les membres de toutes les positions. Ce sont les conseillers les plus «universels» et les plus accessibles : tous les avocats de leur cabinet viennent leur demander conseil sans distinction de spécialité, de bureau ou de statut. Notons que, bien qu'elle soit très bostonienne, cette position se distingue de la position Un précisément du fait de son accessibilité et de son homogénéité (elle est composée de *litigators* exclusivement). On appellera cette position celle des «*conseillers universels*».

Une septième position est composée exclusivement de stagiaires hommes (les autres stagiaires les appellent «the boys») d'ancienneté moyenne (trois ou quatre ans), tous *litigators* de Boston (49, 52, 54, 55, 56, 57, 62, 65 et 68). Ils échangent des conseils entre eux et s'adressent aux stagiaires de la position Cinq et aux associés de la position Six, tous *litigators*. Notons qu'ils n'ont pas accès directement aux associés de la position Un bien qu'ils soient, tout comme les membres de la position Cinq, de purs produit du bureau bostonien. Pour ce qui est de l'échange d'idées et de conseils, ils sont donc relativement isolés du reste du cabinet. Leurs conseils ne sont sollicités que par les stagiaires encore plus junior, membres de la position Huit. On appellera cette position la position des «*boys*».

Les stagiaires les plus juniors du cabinet (66, 67, 69, 71), recrutés six mois avant le moment de l'enquête, tous *litigators* de Boston, ont aussi une position bien à eux, la position Huit. Ils échangent des conseils entre eux et s'adressent aux membres des positions Cinq, Six et Sept, c'est-à-dire seulement aux associés «universels» (qui sont en partie là pour s'occuper d'eux) et aux stagiaires plus senior qu'eux. Ces stagiaires junior n'osent probablement pas déranger des associés autres que les conseillers universels, et s'adressent plutôt aux stagiaires de leur bureau et de leur spécialité. Ils ne s'adressent pas aux avocats de Hartford. Personne ne sollicite leurs conseils. Ce relatif isolement dans le réseau de conseil est une caractéristique classique de la condition des stagiaires de première année dans les cabinets d'avocats (Nelson 1988; Smigel 1969). On appellera cette position la position des «*débutants*».

Une neuvième position est composée exclusivement de stagiaires d'ancienneté moyenne (trois ou quatre ans), *litigators* de Hartford (51, 58, 59). Ils échangent des conseils entre eux et s'adressent aux associés *litigators* et *corporate* de Hartford (positions Trois et Quatre), ainsi qu'aux «coordinatrices» de Boston et aux conseillers universels de Boston (positions Cinq et Six). On voit que les stagiaires de Hartford ont un accès plus direct aux associés de leur propre bureau que beaucoup de leurs pairs à Boston. Ceci est dû peut-être à la plus petite taille du bureau de Hartford et à son climat spécifique. Mais tout comme la majorité des stagiaires de Boston, ils ne peuvent avoir accès aux associés de

l'autre bureau que de manière indirecte, en utilisant des intermédiaires. Le faire de manière directe pourrait être perçu comme une manière délibérée de contourner les associés de leur propre bureau. Dans la mesure où personne ne les sollicite, il est difficile d'affirmer que ces stagiaires de Hartford constituent une «chasse gardée» (du point de vue des échanges d'idées) des associés de Hartford. On appellera cette position la position des «*stagiaires litigators de Hartford*».

Une dixième position est composée de stagiaires d'ancienneté variable, mais relativement marginaux dans le cabinet (44, 47, 61, 70), latéraux *corporate* ou stagiaires du petit bureau de Providence. Ils n'échangent pas de conseils entre eux et s'adressent directement aux associés des deux plus gros bureaux (positions Un, Deux, Trois, Quatre et Six), qui ne les sollicitent pas en retour. Tous comme les membres de la position Deux, ils contribuent à troubler les lignes de démarcation entre spécialités et bureaux. Personne ne sollicite leurs conseils. On appellera cette position la position des «*stagiaires périphériques*».

Enfin, une onzième et dernière position est composée de stagiaires *corporate* de Boston (42, 48, 53 et 64), eux aussi relativement atypiques dans le cabinet (par exemple une latérale, un «stagiaire permanent», une stagiaire junior en ancienneté mais relativement âgée). Ils échangent des conseils entre eux et s'adressent aux membres des positions Un, Deux, Trois, Cinq et Six. La différence principale entre ces stagiaires et les autres de profil semblable (ceux de la position Dix, par exemple) est que les associés de la position Un, l'une des plus «puissantes», sollicitent leurs conseils. On appellera cette position la position des «*stagiaires corporate atypiques de Boston*».

La catégorie «résiduelle» contient sept personnes au profil relationnel atypique (6, 22, 23, 33, 36, 37, 63) : leurs relations de conseil ne ressemblent à celles de personne d'autre dans ce réseau.

adresse de l'auteur :
Emmanuel Lazega
8, rue Martel, F–75010 Paris