



**HAL**  
open science

## Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires

Emmanuel Lazega

► **To cite this version:**

Emmanuel Lazega. Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires. Revue française de sociologie, 1992, 33 (4), pp.559-589. 10.2307/3322226 . hal-01009647

**HAL Id: hal-01009647**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-01009647>**

Submitted on 18 Jun 2014

**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.

## Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires

In: Revue française de sociologie. 1992, 33-4. pp. 559-589.

---

Citer ce document / Cite this document :

Lazega Emmanuel. Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires. In: Revue française de sociologie. 1992, 33-4. pp. 559-589.

[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc\\_0035-2969\\_1992\\_num\\_33\\_4\\_5624](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1992_num_33_4_5624)

---

## Resumen

Emmanuel Lazega : Análisis de las redes de una organización colegial : los abogados del comercio.

Este artículo identifica dos mecanismos de integración informal de una organización colegial. El primero, se base en la cohesión de las relaciones entre los miembros. Esta cohesión asegura una integración informal dando una configuración particular a la interdependencia de estos profesionales. Cohesión y equivalencia estructural son medidas gracias al análisis de las redes de colaboración, consejo y amistad en una firma americana de abogados de comercio. La existencia de estos dos mecanismos es interpretada como un efecto de la logica de acción profesional sobre la manera como las organizaciones colegiales se estructuran. Concluimos que el análisis de las redes permite renovar el análisis de la organización. Más allá de la simple descripción del juego de los actores y de las estructuras, aquello permite ver de manera formal la naturaleza de los lazos entre la organización y su medio social.

## Zusammenfassung

Emmanuel Lazega : Analyse der Netzwerke einer kollegialen Organisation : die Wirtschaftsanwälte.

Dieser Aufsatz identifiziert zwei Mechanismen der informellen Integration einer kollegialen Organisation. Der erste Mechanismus gründet auf den Zusammenhalt der Verbindungen zwischen den Mitgliedern. Dieser Zusammenhalt sichert eine informelle Integration da, wo Konflikte zwischen Beruflichen in der Organisation auftauchen könnten. Der zweite Mechanismus ist auf der strukturalen Gleichwertigkeit der Mitglieder begründet. Diese Äquivalenz sichert eine informelle Integration, indem sie der Abhängigkeit der Beruflichen untereinander eine besondere Konfiguration gibt. Zusammenhalt und struktural Gleichwertigkeit werden dank einer Untersuchung der Netzwerke zur Zusammenarbeit, zu gegenseitigen Ratschlägen und Freundschaften innerhalb einer amerikanischen Firma von Wirtschaftswanwälden gemessen. Das Vorhandensein dieser beiden Mechanismen wird wie eine Auswirkung der beruflichen Handlungslogik interpretiert, auf die Art, wie die kollegialen Organisationen sich strukturieren. Hieraus wird geschlossen, dass die Analyse der Netzwerke die Organisationsanalyse erneuern kann. Über die einfache Beschreibung der Aktorenspele und die Durchleuchtung der Strukturen hinaus, erlaubt sie formal die Art der Bindungen zwischen der Organisation und ihren sozialen Umfeld zu betrachten.

## Abstract

Emmanuel Lazega : A network analysis of a collegial organization : business lawyers.

This article identifies two mechanisms involved in the informal integration in a collegial organization. The first mechanism is based on the cohesion in members' relationships. This cohesion provides informal integration in the organization, precisely in those areas where there is a risk of professional conflict. The second mechanism is based on the structural equivalence of members whereby informal integration is obtained due to the particular configuration created by professional interdependence. The cohesion and structural equivalence factors are measured with the analysis of collaboration, advice and friendship networks in an American business law firm. The existence of these two mechanisms can be interpreted as the effect of the professional logic behind an action on the way in which collegial organizations are structured. In conclusion, network analysis makes it possible to renew organizational analysis. More than just a simple description of role play and structure break-down, this analysis provides a formalized way of observing the links between an organization and its social environment.

## Résumé

Cet article identifie deux mécanismes d'intégration informelle d'une organisation collégiale. Le premier est basé sur la cohésion des relations entre membres. Cette cohésion assure une intégration informelle là où des conflits entre professionnels risquent d'émerger dans l'organisation. Le second est basé sur l'équivalence structurale des membres. Cette équivalence assure une intégration informelle en donnant une configuration particulière à l'interdépendance de ces professionnels. Cohésion et équivalence structurale sont mesurées grâce à l'analyse des réseaux de collaboration, de conseil et d'amitié dans

une firme américaine d'avocats d'affaires. L'existence de ces deux mécanismes est interprétée comme un effet de la logique d'action professionnelle sur la manière dont les organisations collégiales se structurent. On en conclut que l'analyse de réseaux permet de renouveler l'analyse organisationnelle. Au-delà de la simple description des jeux d'acteurs et de la mise à plat des structures, elle permet d'observer de manière formalisée la nature des liens entre l'organisation et son environnement social.

Emmanuel LAZEGA

## Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires \*

### RÉSUMÉ

Cet article identifie deux mécanismes d'intégration informelle d'une organisation collégiale. Le premier est basé sur la cohésion des relations entre membres. Cette cohésion assure une intégration informelle là où des conflits entre professionnels risquent d'émerger dans l'organisation. Le second est basé sur l'équivalence structurale des membres. Cette équivalence assure une intégration informelle en donnant une configuration particulière à l'interdépendance de ces professionnels. Cohésion et équivalence structurale sont mesurées grâce à l'analyse des réseaux de collaboration, de conseil et d'amitié dans une firme américaine d'avocats d'affaires. L'existence de ces deux mécanismes est interprétée comme un effet de la logique d'action professionnelle sur la manière dont les organisations collégiales se structurent. On en conclut que l'analyse de réseaux permet de renouveler l'analyse organisationnelle. Au-delà de la simple description des jeux d'acteurs et de la mise à plat des structures, elle permet d'observer de manière formalisée la nature des liens entre l'organisation et son environnement social.

Dans *Economie et société*, Max Weber oppose une forme collégiale et une forme bureaucratique d'organisation, pour subordonner la première à la seconde. Depuis des décennies, la critique des ambitions du modèle wébérien d'organisation bureaucratique a pris des formes très diverses en sociologie des organisations. A l'intersection de la littérature sur les professions et de celle sur les organisations, l'intérêt pour les organisations dites « collégiales » participe de ce mouvement. Depuis le début du siècle, les organisations regroupant des professionnels (par exemple les firmes d'avocats, les bureaux d'architectes, les universités) ont suivi une évolution que Weber n'avait pas prévue ou imaginée. Récemment, Waters (1989) a redéfini la forme collégiale de la manière suivante : une structure collégiale

\* Je remercie Geoffrey C. Hazard, Jean Kellerhals et Christian Lalive d'Epina y d'un soutien constant qui a permis à cette recherche d'aboutir. Je remercie aussi de leur aide ou commentaires critiques Benoit

Bastard, Alain Degenne, Christine Musselin, Albert J. Reiss, Renaud Sainsaulieu et Jean-Pierre Schellhorn. L'étude présentée ici a été financée par une bourse du Fonds national suisse de la recherche scientifique.

idéal-typique est une organisation où prévaut la recherche d'un consensus entre membres d'une même profession, théoriquement égaux à leur niveau d'expertise mais spécialisés dans des domaines différents. Les caractéristiques organisationnelles qu'implique cette définition sont les suivantes : 1) ces organisations utilisent et appliquent une connaissance théorique ; 2) leurs membres sont considérés comme des professionnels et leur carrière est différenciée en deux étapes au moins, d'apprentissage et de pratique ; 3) bien qu'orientées vers la performance, elles rencontrent des difficultés lorsqu'elles doivent comparer la performance des spécialistes, d'où l'instauration d'une égalité formelle entre eux ; 4) elles se contrôlent elles-mêmes ; 5) elles se donnent des méthodes de contrôle de la production (échanges d'avis entre collègues, par exemple) ; 6) elles tiennent des forums collectifs – un système de commissions plus ou moins complexe et hiérarchisé – où les décisions sont prises. Ces propriétés sont idéal-typiques, tout comme celles de l'organisation bureaucratique classique. De fait, collégialité et bureaucratie coexistent dans toutes les structures de prise de décision.

Cet intérêt pour la collégialité est dû en partie à une question fondamentale : jusqu'où une logique d'action professionnelle, qui est extérieure à l'organisation de type wébérien, parvient-elle à s'imposer dans les organisations, à les structurer, à en infléchir le fonctionnement, à contribuer à la stabilisation et à l'équilibrage du système ? C'est donc un aspect particulier de l'environnement et de son influence sur le fonctionnement interne de l'organisation qui oriente souvent les travaux dans ce domaine (Dingwall et Lewis eds, 1983 ; Freidson, 1986 ; Powell et DiMaggio, 1991 ; Sainsaulieu et Périnel, 1979).

La structuration de ce type d'organisations, c'est-à-dire leur formation et leur reproduction en tant qu'acteurs collectifs, peut se lire dans les processus d'intégration (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg et Musselin, 1989). L'importance de l'intégration s'explique ici en partie par les modes traditionnels de prise de décision et les forces centrifuges exercées par l'environnement (diversité des marchés pour les services professionnels et diversité des pratiques professionnelles, hétérogénéité ou autonomie du personnel). Ces organisations professionnelles sont hautement différenciées, parfois sans structure hiérarchique et stable pour coordonner et orienter l'action collective à long terme, et souvent considérées comme chaotiques (March et Olsen, 1976). Elles fonctionnent pourtant, se reproduisent et engendrent parfois d'énormes profits. Les facteurs économiques et politiques, comprenant des formes variées de monopole protégeant leurs affaires, expliquent certainement leur intégration et leur structuration. Cependant, la sociologie des organisations accorde une place aussi importante aux processus plus internes renforçant l'intégration. Comme le montre Musselin (1990), la structure formelle de ces organisations, basée sur le système de prise de décisions par commissions successives, a aussi une capacité intégratrice à condition qu'elle s'accompagne de normes qui font peser sur ces commissions une forte pression dans le sens du consensus.

Le propos de cet article est de montrer qu'à cette capacité d'intégration basée sur la structure formelle s'ajoute celle basée sur la structure informelle de telles organisations, c'est-à-dire sur les relations informelles entre ceux que Bourricaud (1961) a appelés les « associés-rivaux condamnés à vivre ensemble ». On cherche à montrer que la logique d'action professionnelle joue un rôle à la fois centrifuge et centripète. Peu d'études systématiques ont été faites de la structure informelle d'organisations collégiales, par manque de méthode rigoureuse pour la décrire et à cause de difficultés d'accès. Le travail présenté ici porte sur la structure informelle d'une firme américaine d'avocats d'affaires. Il utilise l'analyse de réseaux pour reconstituer deux de ces mécanismes d'intégration informelle à l'œuvre dans cette organisation collégiale. L'analyse de réseaux est une méthode qui permet de décrire et d'étudier les diverses configurations de relations, ici « collégiales », entre membres d'un système social. Pour reconstituer les mécanismes qui nous intéressent, elle offre essentiellement les notions de cohésion et d'équivalence structurale.

### **L'analyse de réseaux intra-organisationnels**

Un réseau social est généralement défini comme un ensemble de relations d'un type spécifique (par exemple de collaboration, de soutien, de conseil, de contrôle ou d'influence) entre les acteurs d'un système social. L'étude de ce réseau permet de dégager une représentation de la structure informelle de ce système. La configuration qui émerge inductivement de l'agencement des relations entre membres est une représentation partielle et temporaire de la structure informelle (1).

L'analyse de réseaux n'est pas seulement l'une des meilleures méthodes dont disposent les sociologues pour décrire de manière inductive et formalisée la structure informelle d'un système social. Cette structure de relations entre acteurs ainsi que la position qu'ils y occupent peuvent aussi être considérées comme des variables indépendantes dont on peut mesurer l'influence sur les comportements. Cette méthode permet donc une conceptualisation, une représentation graphique et un traitement statistique de ces ensembles de relations et d'activités. Elle a permis à diverses branches de la sociologie américaine de pratiquer une sociologie structurale reliant le

(1) En tant que méthode, l'analyse de réseaux s'est développée au cours des vingt dernières années aux Etats-Unis. Mon propos ici n'est pas de présenter l'analyse de réseaux en général (ses résultats et ses limites dans l'étude de différents systèmes sociaux), de nombreux ouvrages d'introduction et de synthèse étant parus au cours des dernières années. Voir par exemple Berkowitz (1982),

Burt (1982), Burt et Minor (1983), Freeman, White et Romney (1989), Knoke et Kuklinski (1982), Marsden et Lin eds (1982), Wasserman et Faust (1993). Les logiciels STRUCTURE (Burt, 1991) et UCINET (Borgatti, 1991), entre autres, ainsi que leur documentation respective, sont d'indispensables instruments d'analyse et d'apprentissage.

comportement des acteurs (par exemple individus, groupes, organisations) à leur position dans le système. La contribution et les limites de cette méthode au développement d'une théorie de la structure sociale et organisationnelle font aujourd'hui l'objet de nombreux travaux.

La méthode s'appuie sur une conception de la structure comme un contexte de l'action, en particulier comme un ensemble de contraintes relationnelles qui pèsent indirectement et informellement sur le comportement des membres, mais aussi comme un ensemble d'opportunités qui s'offrent à certains acteurs, et non à d'autres, en fonction de leur position. Cette compréhension de l'environnement et de ses contraintes est essentiellement formalisée à l'aide de notions comme la cohésion et l'équivalence structurale (ou encore, mais on ne s'en préoccupera pas ici, l'équivalence de rôle) (Burt, 1987 ; Doreian, 1988). La notion de cohésion s'applique à la densité des interactions entre les membres d'un groupe ; elle permet de dégager l'existence, dans le système, de « cliques » ou de groupes dont les membres sont fortement liés les uns aux autres. La position des acteurs dans la structure peut être définie par l'appartenance soit à de tels groupes, soit à un sous-ensemble d'acteurs structurellement équivalents. La notion d'équivalence structurale s'applique à deux acteurs qui ne sont pas nécessairement reliés entre eux mais qui ont les mêmes relations avec le reste des acteurs du système. Ils peuvent avoir, par exemple, les mêmes ennemis et les mêmes amis, subir les mêmes pressions et contraintes de la part du système et se voir offrir les mêmes choix et ressources (2).

Dans la mesure où elle opérationnalise un concept abstrait comme la structure, l'analyse de réseaux a été utilisée par la sociologie des organisations et par les autres disciplines concurrentes ou complémentaires. Ses affinités avec une perspective organisationnelle sont liées à la fois à l'histoire du développement de la méthode et aux possibilités d'analyse qu'elle offre (Lincoln, 1982 ; Nohria et Eccles, 1992) (3). Depuis une trentaine

(2) Techniquement, l'équivalence structurale est cependant un concept très restrictif puisqu'il est difficile, voire impossible, de trouver deux acteurs parfaitement structurellement équivalents dans un système. Par exemple, deux acteurs peuvent être localement similaires, mais devenir de plus en plus différents à mesure que l'on tient compte des relations indirectes dans le calcul de leur similitude. On utilise donc d'habitude une définition de l'équivalence structurale moins exigeante dans sa définition de la distance entre deux acteurs, d'où l'introduction du concept plus abstrait d'équivalence de rôle (Doreian, 1988).

(3) L'une des raisons pour lesquelles les organisations sont des systèmes de prédilection pour les analystes de réseaux est qu'elles

définissent elles-mêmes de manière formelle leurs frontières externes. Parce qu'elle est problématique pour les systèmes sociaux eux-mêmes, cette question de la clôture constitue une limite intrinsèque de l'analyse de réseaux : elle se résout de manière relative aux objectifs de chaque étude, au cas par cas. Il reste que, pour utiliser les capacités techniques de cette méthode, il faut postuler au départ un ensemble fini d'individus, constituer un réseau complet ou trouver un moyen de définir sa clôture. Une manière facile de traiter ce problème a été de prendre des systèmes de relations qui définissent eux-mêmes formellement leurs propres clôtures. L'analyse des réseaux « incomplets » (dont les réseaux personnels ou *ego networks*) n'en est aujourd'hui qu'à ses débuts.

d'années, les organisations ont été parmi les ensembles sociaux les plus observés par les analystes de réseaux (à côté des communautés urbaines, des systèmes de parenté ou des conseils d'administration dans divers secteurs industriels) : prisons (MacRae, 1960), mines et ateliers (Kapferer, 1969 et 1972), monastères (Sampson, 1969 ; Breiger, Boorman et Arabie, 1975), banques (Eccles et Crane, 1987), agences de publicité (Ibarra, 1989), hôpitaux (Stevenson, 1990 ; Stevenson et Gilly, 1991), bureaux (Knoke et Wood, 1981 ; Krackhardt, 1990 ; Thurman, 1980), entreprises de tous ordres (Baker, 1991 ; Brass, 1984 ; Burt et Ronchi, 1990 ; Schrader, Lincoln et Hoffman, 1989) ont été des lieux de recherche privilégiés pour le développement de la méthode.

Ces études vont souvent au-delà de la simple monographie de la structure informelle d'une organisation pour articuler structure et comportement. L'analyse de réseaux est mobilisée au service de problématiques très diverses. Elle permet, par exemple, d'opérationnaliser de manière spécifiquement sociologique les notions de pouvoir, d'autonomie, de compétition (Burt, 1982 et 1991). Elle décrit la manière dont les liens d'amitié, de conseil, d'influence traversent les barrières internes de type formel, comme les frontières entre départements, les frontières verticales d'autorité et de statut (Baker, 1991 ; Brass, 1984 ; Lincoln et Miller, 1979 ; Tichy, 1980 ; Tichy, Tushman et Fombrun, 1979). Elle montre comment un système filtre les informations qui parviennent à ses membres (Rogers et Agarwala-Rogers, 1976) et influe sur le passage et l'échange de diverses ressources (Stevenson, 1990). L'analyse de réseaux sert, par exemple, à étudier l'homophilie dans les organisations (Lincoln et Miller, 1979 ; Krackhardt et Kilduff, 1990), la participation des membres aux innovations (Ibarra, 1989), les rapports entre position dans la structure et prise de décision (Kilduff, 1990 ; Tushman et Romanelli, 1983), la perception des relations (Fombrun, 1983 ; Krackhardt, 1990) et leur manipulation (Gargiulo, 1991 ; Lazega, 1992 ; Lazega et Vari, 1992), et bien d'autres aspects du fonctionnement de l'organisation (Blau et Alba, 1982 ; Feld, 1981 ; Krackhardt et Porter, 1985 ; Stevenson et Wilson, 1986).

Cette méthode peut être utilisée pour l'étude de la liberté d'action et de la capacité des acteurs d'accéder à des ressources négociables auprès d'autres acteurs (Burt, 1982). La structure informelle exerce ainsi sur certaines positions des contraintes telles que les acteurs occupant cette position sont voués à l'épuisement (*burnout*) rapide, du fait par exemple qu'ils sont contraints de gérer beaucoup de relations très hétérogènes. En effet, la structure du réseau peut donner à certains acteurs plus qu'à d'autres davantage de pouvoir direct et indirect, plus d'opportunités (par exemple d'occuper des rôles d'intermédiaire) et d'autonomie pour négocier (Burt, 1992). En ce sens, cette méthode mesure des inégalités invisibles au niveau formel (par exemple lorsque des hommes occupent dans la structure informelle des positions plus autonomes que les femmes, qui subissent davantage de contraintes informelles et ne disposent pas des possibilités que la structure informelle offre aux hommes ; cf. Ibarra, 1992).

L'analyse de réseaux se développe de plus en plus en sociologie intra- ou inter-organisationnelle. On l'utilise ici pour décrire, à l'aide de ces notions de cohésion et d'équivalence structurale, deux mécanismes d'intégration informelle dans une firme américaine d'avocats d'affaires. Pour comprendre la nature et l'efficacité de ces mécanismes, une description simplifiée du fonctionnement de ces firmes est nécessaire. Les détails fournis dans les pages suivantes sur la nature du travail juridique et les jeux de pouvoir dans la firme contribuent à expliquer la configuration que prend sa structure informelle et le poids des mécanismes d'intégration dégagés par l'analyse.

### **Une firme d'avocats en Nouvelle-Angleterre**

La forme organisationnelle des firmes américaines d'avocats ainsi que sa genèse sont décrites en détail par Smigel (1969), Nelson (1988) et Galanter et Palay (1991) (4). Comme l'indique plus haut la définition de Waters, la structure formelle de ces firmes est fondée premièrement sur la distinction entre administratifs et professionnels, et deuxièmement sur la distinction, parmi les professionnels, entre partenaires (copropriétaires de la firme) et associés (avocats salariés tenus de facturer environ 2000 heures de travail par an). Les partenaires, au sommet de la hiérarchie, dirigent la firme au moyen d'un système complexe de commissions. La relation hiérarchique entre partenaires et associés est d'ordinaire très marquée. Les associés doivent manifester une certaine déférence à l'égard des partenaires, surtout en public ou devant les clients. Cette structure collégiale formelle est lourde, difficile à mobiliser, et les prises de décision sont lentes. Face à ces difficultés, les firmes développent des structures informelles plus centralisées, dirigées par des partenaires plus centraux que d'autres (par exemple les *rainmakers* qui contrôlent les plus gros clients et donc, au moyen d'une série de pressions en cascade, tout ou partie de la firme) ou une centralisation plus bureaucratique.

Ces firmes justifient des honoraires très élevés en se présentant comme l'élite de la profession juridique, seule capable de mobiliser rapidement de grandes équipes d'avocats et de gérer des affaires complexes exigeant une connaissance sophistiquée du droit et de ses plus récents développe-

(4) La recherche sur laquelle je me base ici s'est faite en deux étapes. La première pendant laquelle j'ai interviewé une quarantaine de *managing partners*, des partenaires avec responsabilités administratives, des chefs de département, etc. dans six firmes d'avocats parmi les plus grandes (de 60 à 250 avocats) de Nouvelle-Angleterre. Ces entretiens portaient sur la manière dont ces études se structurent et s'adaptent aux chan-

gements du marché et de la profession, ainsi que sur leurs politiques organisationnelles et de gestion, en particulier la manière dont elles tentent de contrôler la spirale de leur croissance (en taille) et d'accroître leur flexibilité en matière de développement de certaines spécialités. Pour la deuxième étape, je me suis centré sur l'une de ces firmes pour y mener une étude de réseaux entre janvier et mars 1991.

ments. Pour recruter les meilleurs associés possibles (*i.e.* sortant des facultés de droit les plus réputées), ces firmes doivent pouvoir leur donner l'espoir de devenir partenaires au bout de six à dix ans de travail comme associés. Si au terme de cette période l'associé n'est pas coopté comme partenaire, il ou elle doit quitter la firme. C'est la règle du *up or out*. La ressource la plus importante d'une étude d'avocats réside dans son capital humain et social (expérience, niveau de sophistication, réputation, bonnes relations avec les clients, bonnes relations entre partenaires). La structure traditionnelle des firmes d'avocats a pour fonction de rendre possibles le contrôle, le partage et l'accumulation de ce capital (Gilson et Mnookin, 1985). Les études d'avocats s'organisent autour de la promotion au partenariat comme mécanisme de protection de ce capital humain et social, ainsi que de contrôle des associés.

Au cours des trente dernières années, cette règle – appliquée dans un contexte économique et politique favorable – a poussé les firmes à une croissance qui a assuré leur intégration à court terme (puisqu'il était facile de recruter des associés et de leur promettre l'accession rapide au partenariat), non sans représenter une menace à long terme. Aujourd'hui, en période de crise, l'un des principaux problèmes de ces firmes est de trouver un nouveau moyen de contrôler leur croissance et de protéger leur expertise et leur capital social. L'intégration au moyen de la promotion au partenariat est menacée par les limites du marché, notamment par la taille de ces firmes et par la compétition qui les oppose. En réaction à ce danger, elles se bureaucratisent davantage. Ces organisations collégiales ont récemment traversé, ou traversent encore, une période de restructuration. Les règlements internes s'alourdissent, le nombre des commissions diminue, les firmes se départementalisent et partagent entre un nombre de plus en plus restreint d'avocats des responsabilités administratives et commerciales importantes. Les critères du partage des bénéfices tendent à se diversifier : les firmes où il était basé encore récemment sur l'ancienneté des partenaires donnent pour la plupart davantage de poids à la performance et à des manières très pragmatiques de la mesurer (nombre d'heures facturées, nombre de clients ramenés, nombre d'heures consacrées aux responsabilités administratives) (5). Cette bureaucratisation consiste à standardiser et à routiniser un maximum de tâches (par exemple examiner des caisses entières de *memos* pour déterminer s'il faut laisser l'autre partie y accéder, résumer des dépositions, faire enregistrer des documents, etc.) et à les assigner à des employés « paralégaux ». Elle accroît la partie administrative de la firme, soit le nombre des employés « paralégaux », et transfère ainsi

(5) Une firme d'avocats ne rassemble pas seulement des avocats. La composante administrative d'une grande firme est d'habitude plus importante que la composante professionnelle. Cependant, c'est cette dernière qui donne à l'organisation sa spécificité et sa dimension collégiale. Les partenariats ne fonc-

tionnent pas comme de pures bureaucraties (à supposer que le terme « pures » ait un sens) malgré leur composante administrative. C'est pourquoi cette étude se centre sur la partie professionnelle de la firme. Tous les avocats de la firme décrite ici ont été interviewés.

d'avantage d'autorité à des gestionnaires qui ne sont pas avocats. Signe supplémentaire de bureaucratisation et de changement dans la nature des relations entre membres, de nombreuses firmes envisagent d'implanter certaines formes d'évaluation formelle de la qualité de la production des partenaires, en plus des contrôles comptables. Dans certaines firmes, des partenaires doivent changer de spécialité et en choisir de plus lucratives.

L'ensemble des partenaires conserve le plus souvent le contrôle des décisions les plus importantes, mais la plupart des firmes envisagent la création de différents types de partenariat et de positions de salariés permanents. Toutes recrutent de plus en plus de manière latérale (6). Cette politique est considérée comme rentable (la firme investit moins dans la formation des associés), mais elle modifie aussi le fonctionnement relationnel des membres. La compétition entre partenaires et entre associés se fait plus dure, et la coopération prend des formes nouvelles. Mais dans la mesure où leurs affaires dépendent d'une économie relativement imprévisible et où elles dépendent d'un mécanisme de croissance qu'il serait dangereux pour elles de stopper, ces firmes ne peuvent avoir de réelle politique de croissance (7).

Ces changements, présentés souvent comme réduisant le coût des prises de décision collectives, rencontrent des résistances, bien qu'ils soient perçus comme une condition de survie. Le processus de bureaucratisation a des limites. Les idéaux du professionnalisme qui servent de culture de motivation, la complexité et le caractère non routinier des tâches, ainsi que la relative imprévisibilité du comportement des clients sont trois facteurs qui expliquent, selon Nelson (1988), que les grandes firmes, dites *general practice* parce que leur expertise est censée couvrir tous les domaines du droit, ne soient pas destinées à se bureaucratiser encore davantage. Reste que ces changements n'en constituent pas moins une menace contre la manière dont la profession juridique conduit ses affaires. Avec les changements de structure et la remise en question de la règle du *up*

(6) Un « latéral » est un avocat qui a quitté une firme pour en rejoindre une autre. Cette acquisition de spécialistes venant d'ailleurs (par mouvement « latéral » plutôt que vertical, ce dernier consistant à former et promouvoir des associés) permet aux firmes de rester généralistes et d'étendre leur clientèle. Le fait que la mobilité inter-firmes soit en hausse signifie que la « loyauté » des partenaires vis-à-vis de leur firme d'origine décline.

(7) Les tentatives pour contrôler la croissance sont de plusieurs sortes. 1) Les firmes forment et emploient de plus en plus de main-d'œuvre « para-légale » qui n'a aucune perspective de promotion au partenariat, mais

dont le travail ne diffère souvent pas de celui d'un jeune associé. 2) Elles essaient de prédire la nature de la demande en services juridiques et exige plus de flexibilité des avocats quant au choix de leur spécialité, allant même jusqu'à faire pression sur eux pour qu'ils se recyclent dans des secteurs plus rentables. 3) Certaines firmes envisagent d'abandonner le système d'évaluation de leur travail en nombre d'heures pour le remplacer par une évaluation encore plus flexible et potentiellement plus lucrative. 4) Une autre tactique consiste à imposer des contraintes plus formelles concernant l'ouverture de nouveaux dossiers, notamment en devenant plus sélectif.

or out, cette forme de gestion du capital humain et social est aussi menacée. La contrainte du comportement dit « opportuniste » (refus du partage des clients, des compétences) et les discours sur la solidarité et la loyauté des membres se font plus nombreux à mesure que des partenaires quittent la firme, entraînant souvent avec eux des clients importants. La question de l'intégration est donc un problème connu des membres et géré d'une manière qui en menace la forme organisationnelle actuelle. Même et surtout bureaucratismées, ces structures formelles ne sont pas capables à elles seules d'assurer l'intégration de la firme. Du fait de changements à la fois internes et externes, les grandes études d'avocats américaines sont à la recherche de nouvelles formes organisationnelles, plus adaptées à leur environnement et permettant de contrôler davantage leur croissance.

Cette enquête a été menée en Nouvelle-Angleterre en période de crise économique. Bien que le marché des firmes que j'ai observées ne se limite pas à la Nouvelle-Angleterre, elles se font concurrence pour les mêmes clients, les grandes et moyennes entreprises de leur région. Le contexte dans lequel elles pratiquent le droit est très compétitif, surtout depuis que les clients ont pris l'habitude de distribuer systématiquement leur travail à différentes firmes. La base industrielle de la Nouvelle-Angleterre s'effritant, la demande de services juridiques fournis par ces cabinets stagne. Le taux de croissance n'augmente plus comme au cours des vingt dernières années. Certaines spécialités (faillites, environnement, contentieux) prennent un essor rapide; d'autres (immobilier, conseil d'entreprise) sont en déclin. Cela signifie que les études s'arrachent à prix d'or des « latéraux », spécialistes de certains domaines du droit pour lesquels elles n'ont pas le temps de former des associés.

La firme dans laquelle cette étude de réseaux a été menée est formellement structurée suivant le modèle qui vient d'être décrit, de manière « traditionnelle » au sens où l'entend Nelson (1988). Il s'agit d'une firme encore relativement « démocratique » (du point de vue des partenaires). Au moment de l'enquête, elle rassemble 71 avocats, dont 36 partenaires dans trois bureaux différents situés à Boston, Hartford et Providence (8). Elle est relativement décentralisée, mais sans distinction entre centres de profit; elle doit sa croissance rapide à une fusion. Quelques années auparavant, elle a adopté une nouvelle structure comprenant notamment un *managing partner* responsable de son bon fonctionnement au jour le jour; mais elle fonctionne avec un système classique de commissions responsables de diverses fonctions de gestion (exécutif, finance, recrutement des associés et des partenaires, formation et coordination des associés, éthique, personnel administratif et paralégal, etc.). Le *managing partner* et les commissions ne concentrent pas de grands pouvoirs formels. Toutes les décisions importantes se prennent en réunion plénière des partenaires. Ces changements ne sont pas perçus par tous les membres comme le début d'une formali-

(8) Les noms des villes où cette firme est implantée ont été modifiés.

sation et d'une bureaucratisation qui ira croissant, mais ce processus fait l'objet d'un débat ouvert dans la firme. L'administration produit et fait circuler parmi les partenaires beaucoup d'informations sur la situation de la firme; mais elle a encore peu de règles formelles à faire respecter, et peu d'autorité. La division du travail y est stricte (les avocats doivent se spécialiser), mais la firme n'est pas formellement départementalisée. Les deux grands domaines de spécialisation sont les contentieux (*litigation*) et le conseil d'entreprise (ou *corporate*, *i.e.* tous les services juridiques, excepté les contentieux, dont ont besoin les entreprises et les institutions). Dans l'un et l'autre domaine, les tâches accomplies par les avocats créent entre eux une forte interdépendance.

Le travail des avocats conseils d'entreprises (*corporate lawyers*) comporte un vaste éventail de tâches : par exemple, mettre sur pied des transactions complexes comme l'achat d'un centre commercial, arranger des accords de prêts bancaires, créer des sociétés, contrôler l'achat ou la vente de produits financiers, diriger pour un client des négociations à l'échelle internationale, et bien d'autres encore. Toutes ces activités peuvent, pour l'essentiel, se ramener à deux tâches : la rédaction de documents (souvent le travail des associés) et la négociation de leur forme finale qui consiste à transformer un accord conçu de manière unilatérale en un accord consensuel avec l'autre partie (souvent le travail des partenaires). Les conseils que le client demande ou reçoit des avocats dépassent souvent le domaine des compétences juridiques de ces derniers (comme par exemple lorsqu'ils concernent des investissements financiers). Il est important de voir que la mémoire collective de la firme est une ressource indispensable que les associés et les partenaires souhaitent pouvoir mobiliser facilement au cours du processus de rédaction et de négociation de ces documents. Les *litigators* sont des spécialistes du contentieux, plus combatifs, qui interviennent après coup pour représenter le client dans un conflit ouvert avec l'autre partie. L'activité des *litigators* est moins feutrée et continue que celle de la plupart des avocats conseils. Elle est plus irrégulière, très intense pendant une période fixée par les délais de procédure, puis parfois nulle pendant de longs intervalles. Elle consiste à représenter le client auprès du tribunal pendant le procès, assigner l'autre partie en justice, gérer les pièces introduites dans les procès, écrire et présenter des requêtes. Ce travail peut comprendre des tâches comme la reformulation en termes juridiques des affirmations de leurs clients : faire en sorte qu'elles aient une apparence juridique, soient argumentées de manière serrée et ne contiennent pas d'information jugée non pertinente. Le moment le plus libre de leur activité se situe avant l'introduction du procès. C'est la période où les jeux de pouvoir et la gestion de l'information préorganisent le procès en négociant la définition du conflit (Mann, 1985). Dans les grandes firmes qui gèrent des contentieux à grande échelle, l'organisation de ce travail suppose la création d'équipes plus ou moins temporaires de partenaires et d'associés, ainsi qu'une infrastructure qui peut devenir complexe, comme

par exemple l'installation d'équipes satellites travaillant à plein temps dans les locaux du client.

Officiellement, dans cette firme, les profits et frais de fonctionnement ne sont pas comptabilisés par spécialité ou par bureau, mais informellement les chiffres sont tenus à la disposition des partenaires. Les bénéfices sont distribués suivant un système de calcul dont le seul critère est l'ancienneté. La performance, mesurée de manière simple (nombre d'heures facturées, nombre de clients nouveaux amenés), n'est pas encore un critère reconnu, bien que des tensions entre partenaires commencent à se manifester à ce sujet en période de crise. Pour expulser un partenaire, il faut l'unanimité contre lui ou elle. Le travail est censé être canalisé vers les associés par des partenaires désignés pour cette tâche, mais les partenaires ne respectent pas toujours ces canaux officiels. La compétition entre associés se fait plus tendue à mesure que les affaires faiblissent et que les risques augmentent de se voir refuser le partenariat après sept à neuf ans de travail intensif dans la firme (9). Le partage du travail entre partenaires et l'aiguillage de clients vers d'autres partenaires se font de manière informelle puisque le partage des bénéfices ne crée pas de compétition entre partenaires. Ces derniers sont censés demander l'approbation du *managing partner* chaque fois qu'ils ouvrent un nouveau dossier, mais ils ne le font pas toujours. La mise en place d'un système d'évaluation (*peer review*) du travail des partenaires, recommandée par les assurances (*malpractice insurers*), rencontre des résistances très fortes. Il est aussi question d'abandonner des domaines du droit qui ne sont pas assez lucratifs, ce qui contraindrait des partenaires à changer de spécialité.

Les sections suivantes se centrent sur le fonctionnement interne de cette firme et, en particulier, sur deux de ses mécanismes d'intégration informelle (10) : d'une part la cohésion par petites cliques traversant les frontières internes de la firme, d'autre part l'interdépendance créée par les relations de collaboration informelles entre avocats.

(9) Du fait des problèmes de recrutement que pose le blocage de ces carrières, la survie des firmes de taille moyenne fait l'objet de nombreuses spéculations (Nelson, 1988; Galanter et Palay, 1991). L'expérience des grandes firmes européennes sera à cet égard instructive, puisqu'il y a de fortes chances pour qu'elles restent de taille moyenne par comparaison avec les mégafirmes anglo-saxonnes et que le modèle américain y subisse des transformations (Ackermann et Parthenay, 1992; Dezalay, 1991).

(10) On le voit, le propos de cet article n'est pas de confirmer ou d'infirmer l'affaiblissement du contrôle des services juridiques par des mécanismes professionnels (Abel, 1989; Dezalay, 1991). Je ne pars pas du principe qu'il y a opposition entre une logique professionnelle et une logique marchande à l'œuvre dans ces firmes. Plus prosaïquement, il s'agit de décrire des voies peu visibles par lesquelles la logique professionnelle structure une organisation collégiale et, ce faisant, de contribuer à la description des relations entre l'organisation et son environnement social.

## Frontières internes et cohésion

Ce mode de fonctionnement crée au moins trois sortes de tensions menaçant l'intégration de la firme : entre partenaires et associés, entre les différents bureaux de la firme (qui est implantée dans trois villes) et entre les deux grandes spécialités. Malgré l'interdépendance au niveau des tâches, plus forte ici que dans d'autres organisations collégiales, ces tensions accumulent des forces centrifuges. Des mécanismes formels ont été mis sur pied pour tenter de désamorcer ces différences et créer un processus d'intégration, mais ce sont des rituels annuels et symboliques auxquels beaucoup essaient de se soustraire. La question qui se pose est donc de savoir si la structure informelle signale l'existence de mécanismes d'intégration informels suppléant aux défaillances du mécanisme formel ou le renforçant.

Plusieurs réseaux internes ont été reconstitués au cours de l'enquête : notamment les réseaux de collaboration, de conseil, d'amitié, d'influence et de contrôle indirect. Après analyse, trois d'entre eux s'avèrent avoir une capacité intégratrice le long de ces lignes de force. Ce sont les liens de collaboration (collègues avec lesquels on a travaillé à plusieurs reprises au cours de l'année écoulée), de conseil (ceux auxquels on demande conseil sur des problèmes d'ordre professionnel) et d'« amitié » (ceux avec lesquels on a des activités sociales en dehors du travail) (11). Les questions exactes sur la base desquelles ces données sociométriques ont été recueillies sont décrites dans l'*Annexe I*. Ces réseaux sont considérés comme ayant une capacité intégratrice s'ils tissent des liens informels et interpersonnels qui traversent les frontières internes créées par la structure formelle (Baker, 1991 ; Stevenson, 1990). Par frontières internes, j'entends la stratification hiérarchique (différences de statut entre partenaires et associés), la division du travail (différences entre avocats spécialisés dans les contentieux et avocats spécialisés dans le conseil d'entreprise) et la différenciation des marchés (différences entre avocats travaillant dans chacun des trois bureaux de la firme, représentée dans les villes de Boston, Hartford et Providence).

Pour tester la capacité intégratrice de ces réseaux, on vérifie d'abord que ces frontières internes ont un effet sur les choix sociométriques. L'étude de ces choix comme des variables dépendantes montre le poids de l'environnement sur le comportement et les relations entre membres.

(11) La densité de chacun des réseaux est relativement forte dans cette firme, en particulier celle des relations de collaboration et de conseil ; cela signifie que les membres de la firme y sont très actifs. La densité générale est de 0.222 pour le réseau de collaborateurs,

de 0.179 pour le réseau de conseil et de 0.116 pour le réseau d'amitié. La densité varie entre zéro et un. Zéro signifierait que personne n'est relié à personne, un signifierait que tous sont directement reliés à tous.

On peut en effet se demander ce qui explique les choix sociométriques enregistrés et, du même coup, la configuration des relations informelles entre avocats qui en découle. Pour ce faire, on peut agréger ces choix et voir si des variables structurales formelles leur sont fortement associées. Le *Tableau I* décrit la distribution des avocats de la firme par variable. La représentation agrégée des choix sociométriques comme ensemble de variables dépendantes est décrite par les croisements du *Tableau II*. La significativité de l'influence des trois frontières est testée dans le *Tableau III*.

Le *Tableau II* est un tableau de contingences qui représente le nombre de choix sociométriques effectués par chaque catégorie d'avocats de la firme dans chaque réseau. Les chiffres présentés ici sont basés sur l'agrégation des réponses faites par les partenaires et les associés aux questions sociométriques standard concernant les collaborateurs, sources de conseil et « amis ». Ainsi, les liens de conseil sont les choix sociométriques opérés par chaque avocat de la firme parmi les autres avocats en réponse à la question 2 du questionnaire (voir *Annexe I*). Par exemple, les quatre cases du tableau à l'intersection de Statut et de Conseil (quatre premières lignes, première colonne) indiquent que les partenaires de la firme ont choisi 395 fois d'autres partenaires comme conseillers, alors qu'ils n'ont choisi des associés que 59 fois. Les associés, par contre, lorsqu'ils avaient à demander conseil à un avocat de la firme, ont choisi 242 fois des partenaires et 196 fois d'autres associés. On constate en général une tendance aux choix « homophiles », c'est-à-dire aux choix de conseillers, de collaborateurs et d'amis parmi les partenaires lorsqu'on est partenaire, parmi les avocats de même spécialité que soi et de même bureau. Les exceptions, comme les associés qui choisissent plus de conseillers et de collaborateurs parmi les partenaires (que parmi les associés senior, par exemple), ne semblent pas infirmer cette tendance.

TABLEAU I. – *Distribution des avocats de la firme par variable*

Variable	N
<i>Statut</i>	
Partenaire	36
Associé	35
<i>Bureau</i>	
Boston	48
Hartford	19
Providence	4
<i>Spécialité</i>	
Contentieux ( <i>litigation</i> )	35
Conseil ( <i>corporate</i> )	36

Le *Tableau II* suggère que les différenciations internes et formelles à l'organisation ont un effet sur la manière dont les membres construisent des relations de travail significatives, des relations de conseil et des relations d'amitié. L'analyse statistique (12) de cette table de contingence, présentée dans le *Tableau III*, confirme l'existence et le poids de ces frontières internes. La distance géographique a l'influence la plus forte sur la création et l'entretien des trois types de relation. Elle est suivie par les différences de statut. Les différences de spécialité sont celles qui ont le moins d'influence sur les choix.

Ces frontières internes n'ont rien de mystérieux pour les membres de l'organisation. L'analyse structurale de la cohésion dans chaque réseau

(12) Les calculs sur lesquels le *Tableau III* est basé portent sur le nombre de choix décrits dans le *Tableau II* pour la variable Statut. Les modèles log-linéaires testent la significativité de l'association entre la variable Statut et les variables « Nombre de choix opérés par les avocats » dans chacun des trois réseaux considérés. Cette forme d'ajustement est nécessaire parce que certaines variations lisibles dans les fréquences du *Tableau II* ne sont pas suffisamment évidentes pour que l'on puisse se passer d'une normalisation et d'une vérification.

Le choix des modèles log-linéaires pour ces tests s'explique par la nature des données. Les modèles produisent des estimations de l'association entre variables catégoriques. A chaque modalité de chaque variable, cette technique associe un paramètre qui est le logarithme naturel du rapport entre le nombre de choix figurant dans la case des partenaires et le nombre de choix figurant dans la case des associés. Ces nombres ne sont pas des taux ou des scores, mais des « comptages » (*counts*); on ne peut donc pas partir du principe qu'ils ont une distribution normale. Pour davantage de précisions concernant cette démarche, on peut se référer à Feinberg (1980), Gargiulo (1991), Goodman (1972), Knoke et Burke (1980). Les paramètres figurant dans ce *Tableau III* ont été estimés par la procédure Catmod dans SAS. La catégorie de contraste utilisée ici pour estimer les rapports est toujours la dernière modalité de la variable. Par exemple, pour Statut, la catégorie de contraste est la modalité Associés (ou nombre de choix opérés par les associés). L'interprétation se fait de la manière suivante: par exemple, le paramètre calculé pour l'associa-

tion de la variable Statut avec la variable « Nombre de choix de conseillers effectués par les partenaires » (.259;  $p < .001$ ) est le log du rapport entre la tendance à choisir des conseillers parmi les partenaires et celle de choisir des conseillers parmi n'importe quel avocat de la firme. La valeur positive de ce paramètre indique la tendance des partenaires à demander conseil à d'autres partenaires plutôt qu'à des associés. Autre exemple: on constate aussi une association positive entre le bureau dans lequel travaillent les partenaires de Boston (1.133;  $p < .001$ ) et de Hartford (.290;  $p < .001$ ) et leurs choix de conseillers dans la firme. Ceci indique une tendance des partenaires de Boston à choisir des conseillers parmi leurs collègues de Boston plutôt que dans les autres bureaux de la firme. Cette tendance « homophile » est la même pour les partenaires de Hartford, bien qu'elle y soit moins marquée.

En résumé, la lecture des résultats fait apparaître que les choix exprimés par les avocats sont bien homophiles, avec cependant des exceptions intéressantes, comme on le constate déjà dans le *Tableau II*. Parmi les partenaires, les choix de conseillers, de collaborateurs et d'amis sont fortement reliés au statut et au lieu de travail, moins à la spécialité. Parmi les associés, les choix se font davantage en direction des avocats de même bureau et de même spécialité, mais moins de même statut. Du point de vue de l'argument général de cet article, cette tendance à choisir parmi ses semblables indique l'existence de réelles frontières internes – de statut, de bureau (marché) et de spécialité – dans la firme.

TABLEAU II. – *Relations de conseil, de collaboration et d'amitié croisées avec les statuts, le bureau et la spécialité des membres \**

			Conseil	Collaboration	Amitié
<b>Statut</b>	Partenaires	Partenaires	395	359	267
		Associés	59	289	57
	Associés	Partenaires	242	298	69
		Associés	196	158	182
<b>Spécialité</b>	Contentieux	Contentieux	420	506	239
		Conseil	106	145	97
	Conseil	Contentieux	125	126	127
		Conseil	241	327	112
<b>Bureau</b>	Boston	Boston	558	666	402
		Hartford	72	81	29
		Providence	15	28	2
	Hartford	Boston	81	99	55
		Hartford	138	181	90
		Providence	6	6	0
	Providence	Boston	15	38	3
		Hartford	5	11	0
		Providence	4	7	1

\* Chaque case contient le nombre de choix sociométriques observé dans chaque catégorie.

montre que la firme a développé des mécanismes d'intégration au niveau informel qui contrecarrent les effets centrifuges de ces frontières. Une série d'analyses de la cohésion (détection de cliques à fortes composantes à l'aide du logiciel STRUCTURE 4.1.; cf. Burt, 1991) montre que chacun des trois réseaux est segmenté en de nombreux groupes de très petite taille et très denses (deux à quatre avocats fortement liés entre eux). On dira que l'une de ces cliques « traverse » une frontière lorsque sa composition montre qu'elle compte au moins un membre de chaque sous-groupe de la firme divisée par cette frontière. Par exemple une clique traverse la frontière de statut lorsqu'elle comprend aussi bien des partenaires que des associés. Cette clique peut donc faire fonction de « pont » entre les deux statuts.

Dans le réseau de collaborateurs, l'analyse de la cohésion montre que tous les membres de la firme, sauf un, ont des relations de travail significatives à l'intérieur de la firme. Ce réseau se fragmente en un grand nombre ( $n = 21$ ) des petites cliques dont les membres ont de forts liens de collaboration entre eux. A deux exceptions près, tous ces liens forts de

TABLEAU III. – Variables affectant les choix de collaborateurs, de conseillers et d'amis par les partenaires et par les associés  
Tests basés sur des modèles log-linéaires

Variables et catégories		Paramètres
<i>Choix de conseillers par les partenaires</i>		
Statut :	Partenaire	.259 ***
Bureau :	Boston	1.133 ***
	Hartford	.290 ***
Spécialité :	Contentieux	.084 **
<i>Choix de conseillers par les associés</i>		
Statut :	Partenaire	-.596 ***
Bureau :	Boston	2.074 ***
	Hartford	.341 ***
Spécialité :	Contentieux	.496 ***
<i>Choix de collaborateurs par les partenaires</i>		
Statut :	Partenaire	.115 **
Bureau :	Boston	.971 ***
	Hartford	.113
Spécialité :	Contentieux	.064
<i>Choix de collaborateurs par les associés</i>		
Statut :	Partenaire	.326 ***
Bureau :	Boston	1.224 ***
	Hartford	-.076 ***
Spécialité :	Contentieux	.426 ***
<i>Choix d'amis par les partenaires</i>		
Statut :	Partenaire	.680 ***
Bureau :	Boston	1.584 ***
	Hartford	.636 **
Spécialité :	Contentieux	.101
<i>Choix d'amis par les associés</i>		
Statut :	Partenaire	-.578 ***
Bureau :	Boston	2.184 ***
	Hartford	.728 *
Spécialité :	Contentieux	.279 ***

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

N.B. Pour la variable Statut, l'association est calculée sur la base des choix de partenaires. La catégorie de contraste est la catégorie Associés. Pour la variable Bureau, l'association est calculée sur la base des choix 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 de spécialistes en Contentieux ; la catégorie de contraste est la catégorie Conseil. Les paramètres sont estimés par la procédure Catmod, du logiciel SAS.

travail traversent les frontières de statut ; ces cliques rassemblent des partenaires et des associés et, dans certains cas, des associés avec beaucoup d'ancienneté et des associés plus jeunes. La même tendance est observée

dans le réseau d'« amitié ». De nombreux (n = 24) petits groupes de partenaires (2 ou 3) et des groupes légèrement plus grands d'associés (3 ou 4) émergent de l'analyse. Ce sont des groupes dont les membres se voient souvent en dehors du travail. Huit personnes, essentiellement des associés, ne connaissent aucun de leurs collègues en dehors du travail. A cinq exceptions près, ces forts liens d'amitié traversent tous les frontières de la spécialisation : les cliques réunissent des *litigators* et des *corporates*. Enfin, dans le réseau de conseil, on observe le même phénomène. Beaucoup (n = 25) de petites cliques émergent, à l'intérieur desquelles les membres échangent des conseils d'ordre professionnel. Six personnes sont isolées dans ce réseau. La moitié de ces relations de conseil ont tendance à traverser les frontières de marchés, bien davantage que dans les autres réseaux. On y rencontre des membres des trois bureaux. Notons que les avocats qui n'appartiennent à aucun de ces groupes ont tout de même des liens de conseil avec d'autres, mais des liens plus faibles qui n'indiquent pas l'appartenance à une clique. Ils tendent à diversifier leurs relations de conseil auprès de nombreux collègues, ce qui diminue la force de chaque lien particulier avec chaque source de conseil. La *Figure 1* résume ces résultats. Des liens forts de collaboration traversent les frontières de statut et contrent les effets centrifuges de la stratification. Des liens forts de conseils traversent les distances géographiques et contrent les effets des différences entre bureaux. Des liens forts d'amitié traversent les barrières établies par la division du travail. Ceci montre qu'il n'y a pas, dans la structure informelle, de base unique pour l'intégration de l'organisation. Chaque type de lien contribue de manière spécifique à l'intégration de la firme, en particulier là où des conflits peuvent apparaître entre membres.

FIGURE 1. – *Types de liens traversant les frontières de spécialité, de stratification et de bureau à l'intérieur de la firme.*

		Frontières		
		Statut	Bureau	Spécialité
Liens forts	Collaboration	X		
	Conseil		X	
	Amitié			X

On a postulé que la firme est intégrée malgré les écarts et les tensions créés par les différenciations internes d'ordre vertical, horizontal et géographique (ou de marché) lorsque des liens interpersonnels sont noués sans tenir compte de ces frontières (Baker, 1991 ; Stevenson, 1990). Ces liens basés sur le travail, le conseil et l'amitié peuvent être utilisés pour résoudre

un problème, par exemple pour modérer (13) un conflit entre partenaires et associés, entre membres de bureaux différents et entre divers spécialistes. Deux exemples peuvent illustrer le rôle potentiellement intégrateur de ces liens forts. Le premier concerne les différences de statut. Les chances des associés de devenir partenaires dépendent fortement de la situation financière de la firme, situation sur laquelle ils n'ont le plus souvent aucune information officielle. Ceci crée chaque année des tensions entre associés et partenaires au moment où ces derniers décident du sort des membres de la promotion concernée. Les liens forts de travail entre partenaires et associés semblent les seuls à être mis à contribution pour gérer ces tensions de manière crédible, par exemple pour rassurer informellement les associés sur la situation et sur le fait que leurs chances ne sont pas compromises. Les liens forts et réguliers de collaboration semblent avoir plus de chances d'atténuer la méfiance des associés qu'un discours officiel destiné à faire bonne figure autant auprès des clients qu'auprès du personnel.

Le second exemple concerne les différences de bureau ou de marché. Il n'est pas rare qu'un conflit d'intérêts émerge entre deux partenaires de bureaux différents (Lazega, 1992). Il arrive aussi qu'un partenaire de Hartford se voie retirer un dossier à haute visibilité publique qui sera confié à un autre partenaire, travaillant à Boston et jugé plus apte, en raison de son expérience dans la spécialité, à s'occuper de ce client important. Ces situations entraînent des conflits internes parmi les plus durs qu'une firme puisse connaître. Elles peuvent attiser les tensions entre ces bureaux et relancer les comparaisons toujours dangereuses entre les contributions de chacun des bureaux au chiffre d'affaires des deux autres – comparaisons que les gestionnaires de la firme essaient systématiquement d'éviter lorsqu'elles sont à courte vue et que la survie à long terme n'est pas réellement en cause. Dans l'un et l'autre cas, parmi d'autres moyens, il semble que les liens forts et informels de conseil soient parmi les seuls à pouvoir stimuler le professionnalisme du partenaire que l'on veut « forcer » à lâcher son client.

Ainsi, les différenciations formelles internes affaiblissant l'intégration sont contrées par des forces informelles d'intégration. Les liens forts et informels deviennent des leviers de contrôle indirect (Lazega et Vari, 1992) que des tierces parties peuvent utiliser pour exercer des pressions sur leurs égaux. L'intégration est assurée de manière différentielle par divers types de relations ou par des relations multiplexes, qui concernent plusieurs points de la structure. On appelle multiplexe une relation polyvalente, à la fois de travail et d'amitié par exemple, où s'échangent au moins deux types de ressources. Du fait du caractère indirect des pressions décrites plus haut, la polyvalence des relations informelles – parce qu'elle crée des voies d'accès supplémentaires et qu'elle met en jeu l'échange de ressources

(13) La modération est une valeur et une attitude importante dans une telle organisation, où il faut inspirer confiance aux clients en faisant preuve de maîtrise de soi et de la situation.

différentes – facilite certainement les manipulations de relations favorisant l'intégration de la firme (14).

### Équivalence structurale dans le réseau de collaboration

L'analyse de l'équivalence structurale dégage un second mécanisme d'intégration, qui apparaît clairement dans le réseau de collaboration. On s'en tiendra ici à l'analyse de ce seul réseau.

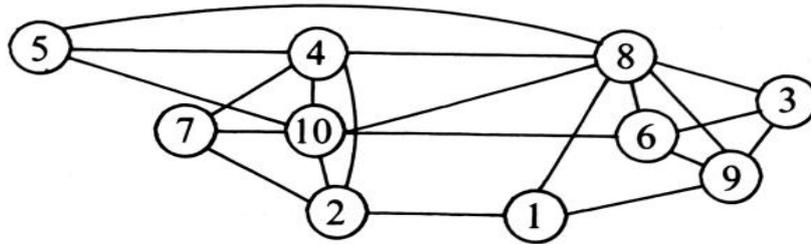
Smigel (1969) et Nelson (1988) ont établi l'interdépendance des spécialités d'une même firme. L'idée de l'intégration basée sur cette division du travail entre avocats n'est donc pas nouvelle. Ce que l'analyse du réseau de collaboration apporte, c'est la forme que prend cette interdépendance au niveau informel. Si l'on passe donc à une analyse plus structurale des relations de travail, la structure de ce réseau de collaboration peut être décrite comme suit. Dix sous-ensembles, ou « positions », d'acteurs structurellement équivalents émergent de l'analyse. La *Figure 2* représente les relations entre les dix positions constituant la structure de ce réseau. Elle

(14) L'analyse appliquée ici ne mesure pas au sens strict la multiplicité des liens entre membres. Reste que six des cliques identifiées dans les réseaux de collaborateurs et de conseils, huit dans les réseaux de conseils et d'amis, et trois dans les réseaux de collaborateurs et d'amis, se recouvrent entièrement ou ont une intersection au moins égale à 2. Le nombre de ces noyaux multiplexes augmente très rapidement si l'on est moins exigeant sur la force de la relation entre membres d'une clique. Le seuil adopté ici est de 0.6. Bien qu'ils soient encourageants, ces chiffres ne permettent pas de déduire que ces relations se superposent d'une manière qui renforce directement la cohésion de la firme. D'un côté, la force de ces relations peut être la conséquence, et donc un indicateur, de cette multiplicité. Des relations durables comme celles qui caractérisent la majorité des liens entre partenaires, par exemple, ont plus de chances de devenir multiplexes (Minor, 1983); à leur tour, des liens stables et multiplexes ont probablement plus de chances d'équilibrer une structure. Mais d'un autre côté, même si la proportion de cliques identiques qui émergent dans les différents réseaux est un indicateur de multiplicité, la polyvalence d'un lien n'est pas toujours un signe infaillible de sa force; étant donné la

manière dont se calcule la cohésion entre membres, cela ne signifie pas que les relations entre eux sont multiplexes de la même manière. En effet, les superpositions de relations peuvent être de plusieurs types. De nombreux cas de figure sont possibles: les liens qui se superposent peuvent être forts dans un réseau et faibles dans tous les autres; il est possible que seuls certains liens polyvalents contribuent à l'intégration de la firme. Il faut donc rester prudent en affirmant le rôle intégrateur de la multiplicité sur la base de cette analyse. Rappelons enfin que, dans le métier d'avocat, l'usage de la polyvalence des relations est quotidien. Par exemple, pour attirer et garder la clientèle, il faut, entre autres, montrer que l'on est du « même monde » qu'elle et savoir passer avec habileté de la conversation « sociale » à la discussion d'affaires. Beaucoup d'avocats américains prennent même des cours pour améliorer cette technique relationnelle qui devient une habitude, voire une seconde nature. Cet usage de la polyvalence des relations n'est évidemment pas une caractéristique exclusive de la logique d'action professionnelle. Cette dernière offre cependant un exemple de multiplicité basé sur une gestion très sophistiquée des relations.

est basée sur la table de densité présentée dans le *Tableau IV (Annexe II)*. La matrice-image de cette table de densité montre plus simplement la manière dont ces positions sont liées entre elles.

FIGURE 2. – *Relations entre positions d'acteurs structurellement équivalents dans le réseau de collaboration*



Cette configuration est une vue d'ensemble simplifiée des relations de travail au cours de l'année écoulée. Suivant la définition de l'équivalence structurale mentionnée plus haut, les membres de chacune de ces dix positions sont des partenaires et des associés qui occupent la même position dans la structure informelle des relations de travail. Ils ont le même profil relationnel, des relations de travail à peu près similaires avec le reste des membres de la firme (la similitude parfaite n'étant qu'un cas d'école) et tendent parfois à entretenir ces relations entre eux aussi. Cette structure décrit un système d'interdépendances qui s'explique à la fois, comme on l'a vu plus haut, par la nature du travail juridique et par les jeux de pouvoir des membres. Une note de lecture du *Tableau IV* et de la *Figure 2* décrivant dans le détail chacune de ces positions et ses relations avec les autres est présentée en *Annexe II*. Pour mieux interpréter la description de la *Figure 2*, quelques précisions supplémentaires sont nécessaires.

De manière générale, un dossier (une affaire) est toujours pris en charge par deux avocats au moins, un partenaire et un associé. Suivant la philosophie de l'apprentissage en vigueur dans la profession juridique, les partenaires analysent un problème complexe et le décomposent en plusieurs parties, puis attribuent à chacun des jeunes associés qui travaillent avec eux et observent cet exercice une petite partie des tâches qu'ils accomplissent entièrement. Dans cette structure, les partenaires et les associés ont donc besoin les uns des autres. Les partenaires peuvent dépendre les uns des autres pour de nombreuses raisons. Ils ont parfois les mêmes clients, dont les affaires à grande échelle représentent des dossiers complexes. Du fait de la nature très variée de leurs tâches, les partenaires spécialisés dans le conseil d'entreprise sont souvent les seuls dans la firme à représenter une spécialité particulière du droit ; la forme de cette coopération est donc dictée par les exigences du marché. De plus, le moyen archétypique de

garder un client est de lui vendre (*cross-sell*) les services que peuvent offrir des partenaires de spécialité différente. Ainsi, un client qui vient consulter un partenaire pour un problème spécifique, comme par exemple l'achat d'un centre commercial, se verra offrir les services de la firme dans les domaines du droit fiscal ou du contentieux. Ceci augmente les revenus de la firme et fidélise le client. L'interdépendance des avocats de la firme tient aussi à leurs rôles spécifiques dans le système de production. Ces rôles sont ceux de *finders*, *minders* et *grinders*. Nelson (1988) définit ces rôles de la manière suivante : les *finders* sont les partenaires qui trouvent et contrôlent de nouveaux clients ; les *minders* sont les partenaires qui s'occupent des clients de longue date et gèrent formellement l'entreprise, par exemple en exerçant des responsabilités administratives ou en travaillant activement dans le système des commissions ; les *grinders* sont les partenaires junior et les associés qui font le travail juridique proprement dit (15).

Cette typologie des rôles de production montre bien que la configuration présentée par la *Figure 2* représente un équilibre atteint par la structure informelle, équilibre qui s'explique aussi par l'existence de l'interdépendance et des jeux de pouvoir entre avocats de la firme. En résumé, côté contentieux, on a une équipe de Boston (position 6) et un ensemble de partenaires de Boston (position 8) qui font travailler les associés senior de Boston (position 9) et les associés junior de Boston (position 3). On a aussi une équipe de Hartford (position 1) qui n'a pas d'accès direct à (et de contrôle direct sur) la main-d'œuvre d'associés junior de Boston (position 3), et qui doit donc utiliser les associés senior de Boston (position 9) en quelque sorte comme des contremaîtres ou des sous-traitants. Côté conseil, on a un sous-ensemble de partenaires de Boston (position 4) qui a un contrôle très fort sur les associés junior de Boston et Providence (position 5). On a aussi un autre sous-ensemble de partenaires de Boston (position 10) et une équipe de Hartford (position 2) qui n'ont que peu d'accès direct à la main-d'œuvre bon marché des associés junior de la position 5. Ils font par contre travailler les associés senior latéraux de la firme (position 7). Les membres de cette dernière position sont très centraux dans les flux de dossiers à traiter côté conseil : les partenaires des positions 2, 4 et 10 travaillent tous avec eux. Mais contrairement à leurs homologues du côté contentieux (les associés senior de la position 9), ils ne servent pas d'intermédiaires entre les partenaires des positions 2 et 10 et les associés de la position 5.

(15) Un exemple d'interdépendance entre *finders* et *minders* apparaît plus bas dans la relation entre partenaires de la position 10 et ceux de la position 4. Pour avoir des associés (*i.e.* de la main-d'œuvre), les partenaires de

la position 10 doivent généralement passer par ceux de la position 4. Pour avoir de nouveaux clients et du travail pour la firme, ceux de la position 4 doivent souvent passer par ceux de la position 10.

A l'intérieur de chaque spécialité, les liens d'interdépendance dans ces relations de travail sont clairs : les partenaires distribuent aux associés le travail que les clients leur confient. Les associés des positions 5 et 7 ou 3 et 9 dépendent donc des partenaires et n'ont que peu de relations de travail entre eux. Les partenaires ont beaucoup plus de relations de travail les uns avec les autres, soit qu'ils se transmettent des dossiers (qu'ils n'ont pas le temps de gérer, par exemple), soit qu'ils dépendent de partenaires, appelés *rainmakers*, contrôlant de gros clients. Entre les deux spécialités, les liens sont moins denses et sont assurés par la proximité entre les partenaires de chaque bureau. Les partenaires de Boston travaillent entre eux (les positions 4, 6, 8 et 10), comme ceux de Hartford (les positions 1 et 2). Les associés des positions 3, 5, 7 et 9, que ce soit à l'intérieur de chaque bureau ou entre spécialités, travaillent peu ensemble (avec l'exception des positions 3 et 9) (16).

Du point de vue stratégique, le fait que plusieurs « équipes » émergent (positions 1, 2 et 6 unissant chacune des partenaires avec des associés travaillant exclusivement pour eux) est d'une importance particulière. Officiellement, la politique de la firme consiste à éviter la formation de groupes de travail stables pour permettre la rotation des associés d'un partenaire à l'autre (17), mais aussi pour empêcher la création de firmes dans la firme et dissuader les partenaires de ces équipes de considérer les clients de la firme comme les leurs propres (18). Ces jeux de pouvoir indiquent donc une tension entre un mouvement qui va vers la création d'équipes et un mouvement qui cherche à les dissoudre en atomisant la firme en un simple rassemblement d'individus. La configuration des relations de travail que la firme a développée constitue un second mécanisme d'intégration informelle capable, précisément, de gérer cette tension. Les relations informelles de travail sont donc structurées de telle sorte que personne ne puisse contrôler à la fois le gros de la main-d'œuvre et la clientèle. Un système souple d'échange de ressources s'instaure, qui caractérise peut-être davantage une structure collégiale que bureaucratique.

(16) On comprend, par exemple, la raison pour laquelle l'analyse structurale ne confond pas les positions 6 et 8 de Boston : les partenaires de ces positions sont de même spécialité, mais ils n'ont pas les mêmes types de relations avec les partenaires de Hartford. Seuls les *litigators* de la position 8 ont des relations de travail denses avec ceux de Hartford, mais pas ceux de la position 6 du fait notamment d'une rivalité entre les chefs des équipes 1 et 6.

(17) Les équipes stables empêchent les associés de se faire connaître des partenaires autres que ceux pour qui ils travaillent im-

médiatement, ce qui peut leur nuire au moment de leur évaluation pour le passage au statut de partenaire. Cette rotation est donc supposée permettre à tous les partenaires d'une même spécialité de rencontrer tous les associés de cette spécialité, ainsi qu'aux associés d'améliorer leur formation en diversifiant leurs tâches et en travaillant avec des partenaires aux styles très différents.

(18) Il n'était pas rare, pendant les années 1980, que des équipes entières se détachent en bloc des firmes où elles s'étaient constituées pour en rejoindre d'autres, plus lucratives.

On en conclut que cette dimension structurale, révélée par la configuration des relations de collaboration, empêche un seul sous-groupe de contrôler la firme, établit un équilibre ou un partage informel des pouvoirs. Cet équilibre se constitue à travers la composition des relations informelles de collaboration (dictée entre autres par les forces du marché, la division du travail dans la firme et des choix individuels plus stratégiques), la définition de règles formelles (invoquant le professionnalisme des membres) concernant la distribution du travail aux associés et enfin la création « illicite » d'équipes stables par des partenaires contrôlant des clients importants.

\*  
\* \*

En résumé, les relations informelles qui se nouent dans cette organisation collégiale contribuent à son intégration et à sa structuration de deux manières. Un premier mécanisme est basé sur les formes que prend la cohésion dans les relations potentiellement conflictuelles entre membres : dans cette firme, la distance géographique entre bureaux (qui correspond à une différence entre les marchés des services juridiques), les écarts de statuts (stratification interne entre partenaires et associés) et les différences de spécialité (division du travail entre le contentieux et le conseil d'entreprise) ont un effet global sur les choix de collaborateurs, de sources de conseil et d'amis. Cet effet centrifuge est compensé par l'émergence d'un grand nombre de petites cliques qui, de par leur composition, forment en quelque sorte des « points de suture » dans le tissu relationnel. La cohésion maintient une intégration là où des conflits peuvent apparaître et doivent être modérés. Le fait que l'intégration soit assurée en partie par la manipulation de plusieurs types de relations informelles semble suggérer que la logique du professionnel s'impose par une socialisation des membres des organisations collégiales qui valorise la multiplicité, et du même coup un système d'autorité reposant sur le contrôle indirect. L'insistance de la profession sur la collégialité ou sur les obligations mutuelles entre partenaires facilite en effet le fonctionnement d'un système d'autorité informel (19) fait de leviers de contrôle indirect assurant la modération des conflits entre égaux. Bien que l'importance stratégique de la polyvalence des relations entre associés-rivaux reste à démontrer de manière plus rigoureuse, on peut déjà affirmer que la logique d'action professionnelle a par ce biais un effet intégrateur sur ce type d'organisation collégiale.

(19) Ce système supplée en partie aux effets d'une division très poussée du travail, par exemple au manque de consensus parmi

les professionnels sur les moyens de comparer qualitativement leurs performances (Karpik, 1989 ; Waters, 1989).

Un second mécanisme est basé sur la forme que prend l'équivalence structurale dans les réseaux informels. L'analyse de cette équivalence dans le réseau de collaboration entre avocats décrit l'intégration comme un effet de l'interdépendance des membres de la firme. Cela est évident entre partenaires et associés, mais cela apparaît aussi de manière plus subtile entre partenaires. L'équivalence structurale dans le réseau de collaboration manifeste une intégration basée sur une forme d'interdépendance qui cherche à garantir un équilibre des pouvoirs entre partenaires. Le fait que l'intégration par l'interdépendance prenne cette forme très « démultipliée » montre que la logique du professionnel s'impose grâce à un système de rôles capable de donner forme à la collaboration. En particulier, on constate que cette structuration des relations de travail tend à rendre impossible le contrôle simultané de la clientèle et de la main-d'œuvre ; elle interdit aux membres d'une seule position de monopoliser ces deux sources de pouvoir et, par là même, à des équipes de devenir suffisamment importantes pour pouvoir faire éclater la firme en plusieurs firmes différentes. Pour la logique d'action professionnelle, ce « partage » des ressources et des sources de pouvoir définit une seconde manière de structurer de telles organisations collégiales.

On le voit, l'émergence de ces dimensions de la structure informelle doit beaucoup à la logique d'action professionnelle qui, à travers les normes du professionnalisme, a des effets structurants à l'échelle de ces organisations collégiales. On a privilégié ici la dimension informelle de cette structuration, car elle est indispensable à l'intégration de toute organisation, en particulier celles où se pratiquent le droit et son commerce. Les normes du professionnalisme ont un rôle centrifuge bien connu de la sociologie des organisations (Davies, 1983). Cet article a montré qu'elles peuvent aussi avoir un rôle intégrateur dans la mesure où elles mettent en place un système d'autorité informelle qui repose sur le contrôle indirect, permet de modérer des relations conflictuelles et empêche la concentration des pouvoirs par une partie de la firme. Cette structure évite son éclatement en plusieurs firmes tout en empêchant un seul groupe de la contrôler. Ces mécanismes normatifs, reconstitués grâce aux mesures de la cohésion et de l'équivalence structurale, contribuent à la stabilisation ou à l'établissement d'une forme d'équilibre dans le système des relations entre membres. Parce qu'elle intervient dans la définition du système d'autorité, dans le contrôle de l'accès à des sources de pouvoir entre collègues, la logique d'action professionnelle a donc sa part d'influence dans la manière dont les organisations collégiales se structurent, même si ce n'est pas de la manière dont la profession juridique prétend exercer cette influence (à travers les valeurs d'indépendance, d'imagination, de service public, de travail bien fait, d'allégeance inconditionnelle au droit, et par la priorité accordée à l'éthique sur la pression des affaires).

La description détaillée de la structure informelle de cette firme dégage des configurations de relations entre acteurs individuels et collectifs et permet une approche rigoureuse des relations entre structure et comportement

dans les organisations. On dispose de peu de données empiriques supplémentaires sur la manière dont cette structure se maintient sur des périodes longues (à supposer en effet qu'elle se maintienne dans la durée). Il semble improbable cependant que les ressorts de son éventuelle pérennité soient entièrement différents de ceux qui l'ont mise sur pied – y compris la logique d'action professionnelle. Cette approche structurale est souvent limitée par son caractère inductif et peu dynamique, mais elle permet de pratiquer un va-et-vient, méthodologiquement inédit en sociologie, entre l'individu, la structure et l'environnement de cette dernière. Une question évidente qui se pose en conclusion est celle de savoir si les mécanismes identifiés ici se retrouvent tels quels dans d'autres organisations collégiales et s'il est possible de les comparer à ceux que l'on observe dans des structures plus bureaucratiques. De telles comparaisons deviendront plus systématiques lorsque l'analyse de réseaux sera d'un usage plus courant en sociologie des organisations.

**Emmanuel LAZEGA**

*LASMAS-CNRS  
59-61 rue Pouchet, 75849 Paris Cedex 17*

## **ANNEXE I**

### **Questions sociométriques posées pour reconstituer les réseaux de collaborateurs, de conseillers et d'« amis »**

« Voici la liste de tous les avocats de votre firme.

1) Les firmes d'avocats étant organisées de manière très informelle, il est difficile de se faire une idée claire de la manière dont les membres travaillent vraiment ensemble. Si vous réfléchissez à l'année qui vient de s'écouler, pourriez-vous indiquer sur cette liste les personnes avec lesquelles vous avez eu des relations de travail soutenues ? J'entends par là que vous avez eu ensemble la responsabilité d'un dossier au moins, que vous avez passé du temps ensemble sur ce ou ces dossier(s), que vous avez lu et utilisé leur production et qu'ils ont lu et utilisé la vôtre.

2) A qui parmi les personnes de cette liste demandez-vous conseil lorsque vous êtes confronté à des problèmes 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 simplement demander un renseignement technique). Pourriez-vous indiquer sur cette liste les personnes que vous consultez dans ces cas-là ?

3) Quels sont parmi vos collègues ceux avec lesquels vous avez des activités sociales en dehors du travail, des activités qui n'ont rien à voir avec le travail ? Par exemple des collègues dont vous connaissez bien la famille et qui connaissent la vôtre ».

ANNEXE II

TABLEAU IV. – *Table de densité pour le réseau de collaboration \**

Position	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Résid.
1	.715	.397	.130	.124	.060	.162	.214	.259	.369	.203	.231
2	.368	.647	.057	.380	.131	.071	.392	.187	.108	.304	.340
3	.092	.088	.420	.174	.095	.418	.144	.582	.344	.178	.209
4	.081	.234	.154	.639	.418	.116	.325	.281	.182	.556	.228
5	.067	.149	.108	.636	.291	.089	.184	.279	.199	.374	.217
6	.131	.086	.368	.210	.128	.313	.149	.460	.456	.277	.233
7	.133	.286	.127	.583	.164	.129	.643	.126	.100	.526	.157
8	.176	.093	.471	.276	.140	.315	.134	.232	.492	.253	.179
9	.235	.052	.285	.214	.138	.406	.108	.522	.122	.183	.231
10	.100	.147	.136	.477	.224	.183	.563	.331	.041	.204	.256
Résid.	.232	.229	.113	.210	.161	.099	.116	.338	.231	.231	.278

Dans cette table, chaque case  $i, j$  représente la relation moyenne entre un membre de la position I et un membre de la position J. La relation moyenne entre deux personnes dans ce réseau de collaboration, ou densité générale, est de .237.

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 .237, et à 1 si elle est supérieure à .237.

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

Seuil défini par la densité générale du réseau.

\* La table de densité et la matrice-image sont produites par le logiciel STRUCTURE 4.1.

*Note de lecture détaillée du Tableau IV et de la Figure 2*

Une première position bien distincte contient 6 partenaires et 3 associés du bureau de Hartford, tous *litigators*. La nature du travail dans cette spécialité du contentieux exige une coopération étroite des avocats responsables d'une même affaire. Une forte cohésion entre eux, cohésion qui associe partenaires et associés, signale que les membres de cette position forment une équipe structurée. Ces membres travaillent donc ensemble, souvent sur les mêmes dossiers. Leur regroupement est dû à la fois au fait que la cohésion entre eux est forte et que leurs relations avec le reste de la firme sont les mêmes. Cette équipe travaille avec celle de spécialité différente (position 2) dans le même bureau (en effet, *litigators* et *corporate lawyers* s'échangent souvent des clients); avec la seule équipe de même spécialité à Boston; de même qu'avec les associés senior de Boston grâce auxquels ils peuvent éventuellement avoir accès à la main-d'œuvre abondante des associés junior de Boston.

Cinq partenaires et deux associés *corporate* de Hartford ont aussi une position bien à eux (position 2). La nature de leur travail exige une collaboration. Mais cette collaboration ne s'organise pas nécessairement dans un travail d'équipe stable. Ici aussi le fait que les membres de cette position travaillent les uns avec les autres contribue à renforcer leur équivalence structurale, sans l'expliquer entièrement, et à former une équipe. Cette équipe travaille avec celles des *litigators* de la position 1 (même marché, mêmes clients); avec les deux groupes de partenaires *corporate* de Boston (positions 4 et 10); et avec les latéraux *corporate* de la firme (position 7) qui sont des spécialistes incontournables. En règle générale, les avocats *corporate* de la firme sont moins divisés que les *litigators*, peut-être parce que leurs spécialités sont moins similaires.

La distinction entre cohésion et équivalence structurale est importante dans le cas de la position 3 qui regroupe essentiellement des associés *litigators* de Boston. Il s'agit ici d'un pool de main-d'œuvre. Il y a peu de cohésion entre eux (ils travaillent peu ensemble); par contre, ils travaillent tous pour les mêmes partenaires, ce qui suffit à les regrouper comme structurellement équivalents dans ce système. Les associés regroupés dans la position 3 ne forment pas une équipe mais un ensemble d'associés utilisés essentiellement par les partenaires *litigators* (positions 6 et 8) de Boston et contrôlés par les associés senior de la position 9. Notons qu'ils ne travaillent pas directement avec les partenaires de Hartford. Les partenaires de Boston accaparent ou contrôlent l'accès des partenaires de Hartford à la main-d'œuvre en interposant les associés senior (presque tous à Boston) sur lesquels ils ont un fort moyen de pression (leur soutien au moment du vote pour l'accession au partenariat).

La position 4 regroupe les partenaires *corporate* de Boston entre lesquels il y a une forte cohésion. Ces partenaires constituent une sorte de noyau bostonien de la spécialité, distinct de la position 2 pour des raisons qui deviendront claires plus bas. Ce noyau de partenaires distribue du travail aux *corporate associates* de Boston (position 5) et aux associés *corporate* latéraux de la position 7. Il travaille avec des partenaires *litigators* de la position 8 de Boston et avec les autres *corporate partners* de Boston (position 10). Notons qu'ils travaillent moins avec les partenaires *corporate* de Hartford. Cela s'explique par le fait qu'ils sont plus nombreux à Boston, et qu'ils ont par conséquent davantage de spécialités représentées sur place; mais aussi par le fait qu'ils ne tiennent pas nécessairement à renforcer les *corporate* de Hartford qui sont organisés en équipe.

La position 5 est occupée essentiellement par des associés *corporate* de Boston et de Providence, réunion d'associés travaillant peu ensemble et beaucoup pour les partenaires *corporate* de Boston de la position 4. Il s'agit ici aussi d'un pool de main-d'œuvre. Ces associés *corporate* travaillent pour les deux positions de *corporate partners* de Boston (4 et 10) et avec des partenaires *litigators* de Boston (position 8). Notons qu'ils ne travaillent pas sous le contrôle des associés senior latéraux de même spécialité de la position 7. Tout comme les associés de la position 3, ils ne travaillent pour personne dans le bureau de Hartford. Une fois de plus, les partenaires *corporate* de Hartford n'y ont pas facilement accès.

La position 6 est occupée par des partenaires et des associés *litigators* de Boston; cette position signale l'existence d'une troisième équipe dans la firme (la seule à Boston, qui est pourtant le bureau le plus grand) qu'un partenaire, parmi les plus centraux, est parvenu à créer autour de lui-même. Les partenaires de cette position contrôlent de gros clients et sont en position de donner du travail aux associés du pool de main-d'œuvre constitué par la

position 3, aux partenaires *litigators* de Boston de la position 8; ils utilisent les associés senior de Boston de la position 9 et collaborent avec les partenaires *corporate* de Boston de la position 10 (qui sont séparés de la position 4 précisément parce qu'ils travaillent avec les membres de cette position 6). On voit donc que cette équipe sous-traite beaucoup de travail, mais pas avec des *litigators* de Hartford, soit que la solidarité entre les équipes de Hartford n'existe pas vis-à-vis de la seule équipe de Boston, soit que le marché ne s'y soit pas prêté au cours de l'année écoulée.

Les acteurs occupant la position 7 sont les associés senior *corporate* de la firme, presque tous latéraux. Ils ne sont pas avec les associés de la position 5 parce qu'ils travaillent tous relativement seuls, parce qu'ils ne travaillent pas entre eux et parce qu'ils occupent une position très centrale et particulière dans les relations entre avocats *corporate*, d'où leur spécificité structurale. Les membres de cette position 7 travaillent avec et/ou pour les trois positions de partenaires *corporate* de la firme (positions 2, 4 et 10), sans exception : ils ont été engagés parce que leurs spécialités sont indispensables. Parce qu'ils n'ont pas « grandi » dans la firme, ils semblent avoir moins d'autonomie dans le choix de leurs collaborateurs. Leurs relations avec les autres avocats sont en général plus impersonnelles et fonctionnelles.

La position 8 est occupée par des partenaires de Boston, essentiellement des *litigators*, qui ont en commun d'être plus proches de l'ensemble des associés de la firme que les autres partenaires, soit parce qu'ils appartiennent à la commission chargée des problèmes des associés (et qu'une partie de leur fonction administrative consiste à laisser leur porte ouverte aux associés qui ont besoin d'aide), soit parce qu'ils leur distribuent du travail (suivant une procédure de diversification des dossiers auxquels chaque associé devrait avoir accès à des fins de formation). Ils travaillent de manière suivie avec beaucoup de monde, mais beaucoup plus avec les *litigators* de Boston que de Hartford : ils utilisent les associés *litigators* de Boston des positions 3 et 6, travaillent avec les partenaires *corporate* de Boston des positions 4 et 10 et utilisent les associés senior de Boston de la position 9.

La neuvième position qui émerge de l'analyse tient sa spécificité de ce qu'elle rassemble tous les associés senior de Boston. Comme pour les latéraux *corporate* de la position 7, ils travaillent peu ensemble. Mais ils occupent une position centrale d'intermédiaires entre partenaires et associés *litigators* pour toute la firme. Ils font essentiellement travailler les associés de la position 3 et travaillent eux-mêmes pour les partenaires des positions 6 et 8. Reste qu'ils contrôlent l'accès à la main-d'œuvre pour beaucoup de partenaires, en particulier ceux de Hartford dont ils dépendent moins que de ceux de leur propre bureau (Boston) pour leur promotion (les partenaires de Boston sont deux fois plus nombreux). Ils doivent donc entretenir un équilibre fragile.

La position 10, la dernière, est occupée par des partenaires *corporate* de Boston qui ne travaillent pas ensemble, mais qui doivent leur équivalence structurale surtout au fait qu'ils collaborent avec les positions 2, 4, 5, 7 et 8. D'une part, ils font travailler les latéraux de Boston (position 7). D'autre part, ils travaillent avec les autres partenaires *corporate* de Boston (position 4) et avec les *litigators* de Boston (position 8). Ceci montre que la position 8 est importante pour la médiation entre *corporates* et *litigators*, ce qui explique que ses membres aient une position à eux seuls. Notons qu'ils travaillent avec l'une des équipes de Hartford et avec les associés *corporate* de Boston. Au total, ils travaillent avec beaucoup de monde, sous-traitent beaucoup et sont très centraux dans ce réseau.

Une catégorie résiduelle rassemble les acteurs du système qui sont sans équivalent structural; autrement dit, la configuration des relations de travail de chacun d'entre eux ne ressemble à celle de personne d'autre. Cette catégorie contient huit personnes, dont sept partenaires. Par exemple, l'un d'entre eux est le *managing partner*, un autre est un isolat, un troisième un partenaire latéral entré récemment dans la firme. Leur profil relationnel respectif dans ce réseau de collaboration est très particulier et peu semblable à celui d'autres membres. On y trouve donc à la fois des partenaires dont les scores de centralité (dans ce réseau) sont très élevés, des partenaires qui rapportent gros à la firme, ainsi que des partenaires isolés travaillant presque toujours entièrement seuls ou avec une seule autre personne. Leur contribution à la structuration de la firme n'est peut-être pas négligeable, mais elle est moins clairement identifiable que celle des autres membres.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abel R., 1989. – *American lawyers*, New York, Oxford University Press.
- Ackermann W., Parthenay S., 1992. – *The integration of French lawyers into the Paris office of a large American law firm*, communication à la Conférence européenne sur les professions juridiques, Aix-en-Provence.
- Baker W., 1991. – *The network organization in theory and practice*, communication à la Sunbelt social networks conference (Tampa, Florida).
- Berkowitz S.D., 1982. – *An introduction to structural analysis*, Toronto, Butterworths.
- Blau J.R., Alba R.P., 1982. – « Empowering nets of participation », *Administrative science quarterly*, n° 27, pp. 363-379.
- Borgatti S., 1991. – UCINET 4, Dpt of Sociology, University of Southern Carolina (Columbia).
- Bourricaud F., 1961. – *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Paris, Plon.
- Brass D.J., 1984. – « Being in the right place : a structural analysis of individual influence in an organization », *Administrative science quarterly*, n° 29, pp. 518-539.
- Breiger R., Boorman S., Arabie P., 1975. – « An algorithm for clustering relational data with application to social network analysis and comparison with multidimensional scaling », *Journal of mathematical psychology*, n° 12, pp. 328-383.
- Burt R.S., 1982. – *Toward a structural theory of action*, New York, Academic Press.
- 1987. – « Social contagion and innovation : cohesion versus structural equivalence », *American journal of sociology*, n° 92, pp. 1287-1335.
- 1991. – STRUCTURE 4.2, Center for the social sciences, Columbia University (New York).
- 1992. – *Structural holes : a study of the social structure of competition*, New York, Columbia University Press.
- Burt R.S., Minor M.J., 1983. – *Applied network analysis*, Beverly Hills, Sage.
- Burt R.S., Ronchi D., 1990. – « Contested control in a large manufacturing plant », dans J. Weesie et H. Flap (eds), *Social networks through time*, Utrecht, ISOR.
- Crozier M., Friedberg E., 1977. – *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Davies C., 1983. – « Professionals in bureaucracies : the conflict thesis revisited », dans R. Dingwall et P. Lewis (eds), *The sociology of the professions*, London, McMillan.
- Dezalay Y., 1991. – *Marchands de droit : l'expansion du modèle américain et la construction d'un ordre juridique transnational*, *Travaux de recherche du CRIV*, Vaucresson, n° 3.
- Dingwall R., Lewis P. (eds), 1983. – *The sociology of professions*, London, McMillan.
- Doreian P., 1988. – « Equivalence in a social network », *Journal of mathematical sociology*, n° 13, pp. 243-282.
- Eccles R.G., Crane D.B., 1987. – « Managing through networks in investment banking », *California management review*, n° 30, pp. 176-195.
- Feinberg S.E., 1980. – *The analysis of cross-classified categorical data*, Cambridge (Mass.), The MIT Press.
- Feld S.L., 1981. – « The focused organization of social ties », *American journal of sociology*, n° 86, pp. 1015-1035.
- Fombrun C.J., 1983. – « Attributions of power across a social network », *Human relations*, n° 36, pp. 493-508.
- Freeman L.C., White D.R., Romney A.K. (eds), 1989. – *Research methods in social network analysis*, Fairfax (Va.), George Mason University Press.
- Freidson E., 1986. – *Professional powers*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Friedberg E., Musselin C., 1989. – *En quête d'universités*, Paris, L'Harmattan.
- Galanter M., Palay T., 1991. – *Tournament of lawyers : the transformation of the big law firm*, Chicago, The University of Chicago Press.

- Gargiulo M.**, 1991. – *Reassessing strategic cooptation : indirect leverage manœuvres in a cooperative firm*, pre-print series, Center for the social sciences, Columbia University.
- Gilson R.J., Mnookin R.H.**, 1985. – « Sharing among human capitalists : an economic inquiry into the corporate law firm and how partners split profits », *Stanford law review*, n° 37, pp. 313-392.
- Goodman L.A.**, 1972. – « A general model for the analysis of surveys », *American journal of sociology*, n° 77, pp. 1035-1086.
- Ibarra H.**, 1989. – *Network location and participation in innovations*, Ph. D. dissertation, S.O.M., Yale University.
- 1992. – « Homophily and differential returns : sex differences in network structure and access in an advertising firm », *Administrative science quarterly*, n° 37.
- Kapferer B.C.**, 1969. – « Norms and the manipulation of relationships in a work context », dans **J.C. Mitchell** (ed.), *Social networks in urban situations*, Manchester, Manchester University Press, pp. 181-245.
- 1972. – *Strategy and transaction in an African factory*, Manchester, Manchester University Press.
- Karpik L.**, 1989. – « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, 30 (2), pp. 187-210.
- Kilduff M.**, 1990. – « The interpersonal structure of decision making : a social comparison approach to organizational choice », *Organizational behavior and human decision processes*, n° 47, pp. 270-288.
- Knoke D., Burke P.J.**, 1980. – *Log-linear models*, Beverly Hills, Sage.
- Knoke D., Kuklinski J.H.**, 1982. – *Network analysis*, London, Sage.
- Knoke D., Wood J.**, 1981. – *Organized for action : commitment in voluntary associations*, New Brunswick, Rutgers University Press.
- Krackhardt D.**, 1990. – « Assessing the political landscape : structure, cognition, and power in organizations », *Administrative science quarterly*, n° 35, pp. 342-369.
- Krackhardt D., Kilduff M.**, 1990. – « Friendship patterns and culture : the control of organizational diversity », *American anthropologist*, n° 92, pp. 142-154.
- Krackhardt D., Porter L.T.**, 1985. – « When friends leave : a structural analysis of the relationship between turnover and stayers' attitudes », *Administrative science quarterly*, n° 30, pp. 242-261.
- Lazega E.**, 1992. – *Bureaucratie, collégialité et professionnalisme*, rapport de recherche, Genève, Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique.
- Lazega E., Vari S.**, 1992. – « Acteurs, cibles et leviers : analyse factorielle des relations de contrôle indirect dans une firme américaine d'avocats d'affaires », à paraître dans le *Bulletin de méthodologie sociologique*.
- Lincoln J.R.**, 1982. – « Intra- (and inter-) organizational networks », *Research in the sociology of organizations*, n° 1, pp. 1-38.
- Lincoln J.R., Miller J.**, 1979. – « Work and friendship ties in organizations : a comparative analysis of relational networks », *Administrative science quarterly*, n° 24, pp. 181-199.
- MacRae J.**, 1960. – « Direct factor analysis of sociometric data », *Sociometry*, n° 23, pp. 360-371.
- Mann K.**, 1985. – *Defending white-collar crime : a portrait of attorneys at work*, New Haven, Yale University Press.
- March J.G., Olsen J.P.**, 1976. – *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen, Universitetsforlaget.
- Marsden P.V., Lin N.** (eds), 1982. – *Social structure and network analysis*, Beverly Hills, Sage.
- Minor M.J.**, 1983. – « New directions in multiplexity analysis », dans **R.S. Burt** et **M.J. Minor**, *Applied network analysis*, Beverly Hills, Sage.

- Musselin C., 1990. – « Structures formelles et capacités d'intégration dans les universités françaises et allemandes », *Revue française de sociologie*, 31 (3), pp. 439-461.
- Nelson R.L., 1988. – *Partners with power*, Berkeley, The University of California Press.
- Nelson R.L., Trubek D.M., Solomon R.L. (eds) 1992. – *Lawyers' ideals/lawyers' practices : transformations in the American legal profession*, Ithaca, Cornell University Press.
- Nohria N., Eccles R. (eds), 1992. – *Networks and organization*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- Powell W.W., DiMaggio P., 1991. – *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Rogers E.M., Agarwala-Rogers R., 1976. – *Communication in organizations*, New York, The Free Press.
- Sainsaulieu R., Périnel C., 1979. – « Profession et bureaucratie : le cas d'un service social de secteur », dans Collectif Chevreuse, *Pratiques inventives du travail social*, Paris, Les Editions Ouvrières.
- Sampson S.F., 1969. – *Crisis in a cloister*, thèse de doctorat, Cornell University.
- Schrader C.B., Lincoln J.R., Hoffman A.N., 1989. – « The network structures of organizations : effects of task contingencies and distributional form », *Human relations*, n° 42, pp. 43-66.
- Smigel E., 1969. – *The Wall Street lawyer : professional organizational man ?*, Bloomington, Indiana University Press (2<sup>e</sup> éd.).
- Stevenson W.B., 1990. – « Formal structure and networks of interaction within organizations », *Social science research*, n° 19, pp. 113-131.
- Stevenson W.B., Gilly M.C., 1991. – *Intentional design and emergent structure : information flow through organizational procedures and networks of ties within organizations*, contribution à la Sunbelt social networks conference (Tampa, Florida).
- Stevenson W.B., Wilson D.O., 1986. – *The strength of ties and social distance in intraorganizational networks*, communication au XI<sup>e</sup> Congrès mondial de sociologie (New Delhi).
- Thurman B., 1980. – « In the office : networks and coalitions », *Social networks*, n° 2, pp. 47-63.
- Tichy N.M., 1980. – « Networks in organizations », dans P.C. Nystrom et W.H. Starbuck (eds), *Handbook of organization design*, London, Oxford University Press, vol. 2.
- Tichy N.M., Tushman M., Fombrun C., 1979. – « Social network analysis for organizations », *Academy of management review*, n° 4, pp. 507-519.
- Tushman M.L., Romanelli E., 1983. – « Uncertainty, social location and influence in decision-making : a sociometric analysis », *Management science*, n° 29, pp. 12-23.
- Wasserman S., Faust K., 1993. – *Social network analysis : methods and applications*, Cambridge, Cambridge University Press (à paraître).
- Waters M., 1989. – « Collegiality, bureaucratization and professionalization : a Weberian analysis », *American journal of sociology*, n° 94, pp. 945-972.
- Weber M., éd. 1978. – *Economy and society*, Berkeley, University of California Press.