HAL open science

Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs

Emmanuel Lazega

▶ To cite this version:

Emmanuel Lazega. Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs. Revue française de sociologie, 1999, 40 (4), pp.639-670. 10.2307/3322853 . hal-01719426v2

HAL Id: hal-01719426

https://sciencespo.hal.science/hal-01719426v2

Submitted on 12 Oct 2018

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.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

R. franç. sociol. XL-4, 1999, 639-670

Emmanuel LAZEGA

Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs*

RÉSUMÉ

Récemment, des théories néo-wébériennes originales ont énuméré l'ensemble des caractéristiques formelles qui différencient les organisations « collégiales » des organisations bureaucratiques (Waters, 1989, 1993). Cet article esquisse une théorie structurale de l'action collective entre pairs qui complète l'approche néo-wébérienne. S'appuyant sur l'étude d'une forme institutionnelle spécifique, l'association en nom collectif, il reconstitue trois mécanismes sociaux caractéristiques de cette forme de coopération : un système d'échange généralisé et multiplexe, un régime de contrôle latéral et la hiérarchisation de valeurs précaires au sein d'une oligarchie de dirigeants. Cette analyse évoque une conception minimale des acteurs comme entrepreneurs chercheurs de niches sociales, se construisant une place dans l'organisation par la concurrence de statut et parvenant à résoudre des problèmes d'action collective sans leadership autocratique. Les illustrations sont extraites d'une étude de cas approfondie – celle d'un cabinet d'avocats d'affaires – et de la littérature sur les organisations d'experts.

> « *Le concept d'associés-rivaux prétend décrire une situation où des partenaires se perçoivent à la fois comme solidaires pour la réalisation d'une tâche, pour la défense de certains intérêts, et comme antagonistes, puisque l'avantage collectif qu'il s'agit de conquérir ou de préserver se répartit ultérieurement entre les intéressés, non par l'application d'une règle de partage univoque, mais selon la force de contrainte, de persuasion ou de chantage dont les associés disposent les uns à l'encontre des autres.* » François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité.*

L'action collective entre pairs – que l'on appellera le « phénomène collégial » pour la distinguer de l'action collective dans un milieu fortement hiérarchique (Crozier, 1963) – attire depuis longtemps l'attention des sociologues. Lorsque tous les membres ont le droit de participer à la définition des règles du jeu, la bureaucratie comme forme organisationnelle n'offre plus de modèle satisfaisant pour la coordination des activités. Celles-ci sont gouvernées par des objectifs et des résultats, non par la gestion du « process » et les procédures standards

* Je remercie Annick Kieffer, Jean-Daniel Reynaud et le comité de lecture de la *Revue française de sociologie* de leurs suggestions critiques.

tayloriennes. Récemment, des théories néo-wébériennes originales ont proposé un ensemble de caractéristiques formelles qui différencient les organisations collégiales ou « polycratiques » des organisations bureaucratiques et « monocratiques » (Waters, 1989, 1993). Des formes institutionnelles spécifiques, comme les associations en nom collectif, offrent des modèles empiriques (1).

Dans l'histoire de la théorie sociologique, ce développement relativement tardif de l'étude des mécanismes sociaux sous-jacents à l'action collective entre pairs s'explique au moins par deux raisons. D'abord, Max Weber lui-même insiste davantage sur la collégialité comme moyen, pour la hiérarchie, de contrôler les experts, ou comme moyen de limiter un pouvoir autocratique. Ensuite, le débat entre Weber et Michels – 1911 – a été cadré par Weber de manière à insister sur l'« illusion » démocratique et sur le triomphe du processus général de bureaucratisation (Scaff, 1981). Depuis lors, l'idée d'un modèle collégial relativement général, au sein du modèle bureaucratique ou comme alternative à ce modèle, n'avait que très peu mobilisé les théoriciens.

Cet article part de la forme collégiale néo-wébérienne, mais considère que sa description n'est pas suffisante en elle-même pour expliquer l'action collective entre pairs parce qu'elle est fondée presque exclusivement sur l'idée de contrat volontaire et de consensus formel. Une approche néo-wébérienne combinée avec une approche structurale est nécessaire pour rendre compte de cette forme. Une telle approche structurale observe les relations multiplexes (2) et informelles entre membres, relations qui ont longtemps été considérées par le modèle bureaucratique comme des obstacles « particularistes » à l'action collective (Perrow, 1972). Dans le modèle collégial, ces relations deviennent au contraire le fondement d'une discipline sociale qui aide les membres à coopérer, c'est-à-dire à échanger, à se mettre mutuellement sous pression, à se surveiller, à se sanctionner, à choisir des dirigeants et à négocier des valeurs précaires. Sans cette approche structurale, il est difficile de comprendre les mécanismes sociaux génériques caractéristiques de cette forme particulière d'action collective, à la base de la solidarité et du contrôle entre « associés-rivaux condamnés à vivre ensemble » (Bourricaud, 1961).

Cette approche s'appuie sur une conception de l'acteur dont la rationalité est stratégique. Elle considère les pairs comme des entrepreneurs chercheurs de niches qui se créent une place dans leur groupe en s'engageant dans la concurrence pour différentes formes de statut. Cette conception de l'acteur, une étude structurale approfondie d'une association en nom collectif, ainsi que la lecture de monographies d'organisations comparables (3) ou d'inspiration structurale

(1) Cet article porte sur l'action collective dans l'organisation, mais pas au sens des mouvements sociaux.

(2) La multiplexité renvoie à l'existence de plusieurs types de relation entre deux personnes ou plus, et par conséquent à l'idée que différents types de ressources sont transférés ou échangés entre elles (Wasserman et Faust, 1994) pour rendre possible la production en commun.

(3) Le choix des associations en nom collectif comme forme institutionnelle représentative du phénomène collégial n'est qu'heuristique. Les organisations illustrant certains aspects de cette forme sont innombrables. Les congrégations religieuses, les organisations professionnelles, les organisations composées essentiellement d'experts,

permettent de décrire ces mécanismes sociaux, en particulier d'échange, de contrôle et négociation de valeurs. Ces mécanismes sont aussi bien ceux du processus de production, c'est-à-dire liés à l'accomplissement des tâches, que ceux de la dynamique des commissions prenant des décisions régulatrices. En conclusion, on soulève la question de la généralisation de ces résultats, en particulier la question de l'existence de ces mécanismes dans toutes les organisations collégiales, ainsi que celle des implications de cette approche pour la sociologie des organisations et la sociologie des professions.

Une base contractuelle : l'exemple de l'association en nom collectif

Les associations en nom collectif – *partnerships* – illustrent particulièrement bien le phénomène collégial et l'intérêt d'une approche structurale des organisations collégiales. Ces associations sont des types spéciaux d'acteurs collectifs. Historiquement, elles remontent à la plus haute Antiquité. Leur caractéristique distinctive est le partage des profits et des pertes dans le cadre d'une entreprise commune. La détermination de ce qui constitue les droits de propriété spécifiques de ces entités, ainsi que les obligations formelles des associés les uns envers les autres sont définis juridiquement (Rowley S. et Rowley R., 1960). Du point de vue de l'action collective, une telle association est une forme organisationnelle fondée sur un ensemble de contrats entre praticiens associés et collaborateurs, apprentis ou employés (Stinchcombe, 1959). Cette forme présuppose une égalité formelle entre associés, une responsabilité collective, et par conséquent une forte pression vers le consensus. Elle rassemble volontairement des membres qui souhaitent satisfaire leurs aspirations économiques, sociales et culturelles communes au travers d'une entreprise collectivement contrôlée dans laquelle le pouvoir semble avoir un caractère diffus, par exemple lorsque les responsabilités sont diluées dans un système de commissions. Cette base contractuelle et volontaire est souvent cristallisée en un document écrit qui définit les règles de conduite, pour l'organisation et pour les membres. Ces principes généraux tentent de rendre prévisibles les opérations de l'organisation et de minimiser les sources de conflits potentiels concernant notamment le partage des tâches, des bénéfices et les procédures d'exclusion. Le contrat définit les droits et devoirs de chaque associé en relation avec ces problèmes. À bien des

(suite de la note 3)
relèvent toutes, au moins partiellement, d'une telle approche. Voir à ce sujet, par exemple, les travaux de Bastard *et al.* (1996) ; Bosk (1979) ; Bucher (1970) ; Crane (1972) ; Dingwall (1976) ; Eccles et Crane (1988) ; Ellickson (1991) ; Freidson (1975) ; Freidson et Rhea (1963) ; Friedberg et Musselin (1989) ; Frischkopf (1973) ; Hechter (1987) ; Heinz et Laumann (1982) ; Hughes (1958) ; Karpik (1995) ; Kuty (1998) ; Latour et Woolgar (1988) ; Lazega (1992c, 1993) ; Lipset, Trow et Coleman (1956) ; McCann (1993) ; Michels (1911) ; Morrill (1995) ; Nelson (1988) ; Ostrom (1990) ; Parsons (1971) ; Parsons et Platt (1973) ; Rothschild et Whitt (1986) ; Sainsaulieu, Tixier et Marty (1983) ; Simpson (1971) ; Stinchcombe (1959) ; Sutton et Hargadon (1996) ; Swidler (1979) ; Tilley (1981) ; Urfalino (1998) ; Vilkas (1996) ; Walzer (1965).

égards, ce contrat est fondamental puisqu'il aide les membres à construire un consensus sans recourir à la contrainte directe et hiérarchique. En particulier lorsque les associés ne peuvent pas vendre ou transférer leur part dans l'association, ce contrat renforce l'image d'une communauté professionnelle fermée aux mécanismes propres.

Ces contrats sont souvent difficiles à modifier. Trois points principaux (qui peuvent devenir des sources de controverse) ont un intérêt particulier pour les membres : la direction de l'organisation, le partage des bénéfices et la gestion des conflits, en particulier les sanctions contre les membres qui ne coopèrent pas. Premièrement, le contrat impose une structure formelle dans laquelle l'assemblée générale des associés est l'autorité ultime. Il établit des commissions qui gouvernent l'association et une structure de direction qui la gère au jour le jour, délégant ainsi une partie de l'autorité. Deuxièmement, une commission de « compensation » a d'habitude la charge d'établir une formule de distribution des bénéfices et d'ajustement du capital des membres individuels. Cette commission adhère à des principes définis à l'avance (comme par exemple le poids à accorder à la quantité de travail fourni, à l'apport de nouveaux clients, à la formation des apprentis, aux activités sociales qui renforcent l'image de l'organisation à l'extérieur), mais dont l'application à des cas particuliers est souvent délicate. Troisièmement, les mécanismes de résolution de conflits, y compris l'arbitrage et la médiation, sont définis pour gérer les différends entre associés. L'obéissance de chacun aux règles dépendant de l'obéissance de tous, la surveillance des performances et les sanctions sont définies. Les procédures formelles sont utilisées contre les membres qui ne respectent pas les règles, mais souvent en dernier recours, en particulier parce que ces procédures sont mises en œuvre non pas par des autorités extérieures mais par les participants eux-mêmes. Dans ce cas, les déviants subissent des sanctions graduées (en fonction de la gravité et du contexte de l'infraction) de la part de leurs pairs, d'officiels agissant au nom de ces pairs, ou des deux. Ces sanctions peuvent s'alourdir et l'escalade conduire à l'expulsion.

La production et l'action collective entre pairs sont ainsi formellement structurées. En théorie, les membres de l'organisation connaissent ce contrat et organisent leur vie professionnelle en fonction de ces principes. Si la contrainte des règles collectives disparaît, l'intérêt collectif disparaît aussi, et avec lui la capacité de produire ensemble (Reynaud, 1989). Cependant, en réalité, les contrats d'association en nom collectif sont limités ; à eux seuls, ils ne structurent qu'à moitié la coopération entre pairs. Ils ne fonctionnent pas sans l'engagement actif des membres. À son tour, cet engagement exige davantage que des explications utilitaires et individualistes. Comme le souligne Reynaud, le calcul économique, qui est à la base de l'engagement, incorpore un « projet » qui participe à la motivation des membres, même lorsque leur coopération suppose le renoncement à des gains immédiats et l'anticipation de gains futurs incertains. L'intérêt collectif n'est pas suffisant pour créer l'action collective ; il doit être promu par des membres prêts à mettre en œuvre les règles dans des situations concrètes. Ainsi, un système d'action collective spécifique comme celui des associations en nom collectif doit aider les pairs à produire ensemble et à

respecter leurs engagements. La coopération économique et ses bénéfices, qui servent les intérêts des membres, ne motivent pas entièrement ces derniers. Des processus sociaux d'échange, de reconnaissance, de contrôle, de socialisation, sont aussi mis en œuvre. L'intérêt collectif est soutenu par une discipline sociale particulière aux relations entre pairs. L'approche néo-wébérienne reprend en partie cette vision de l'action collective dont elle tente de proposer une description synthétique pour les organisations collégiales.

Au-delà des contrats : l'approche néo-wébérienne des organisations collégiales

Une première étape dans cette direction est franchie par l'approche synthétique de Waters (1989, 1993) caractérisant les organisations collégiales ou « polycratiques » ou par contraste avec les organisations bureaucratiques ou « monocratiques ». Cette comparaison est construite autour de deux dimensions : 1) La manière dont le pouvoir est distribué : dans les organisations collégiales, il est divisé entre des membres idéalement conçus comme égaux. Le pouvoir n'est pas concentré entre les mains d'un seul individu pour être délégué à des subordonnés, mais investi dans une collectivité, distribué sur une base égalitaire, puis agrégé ; 2) Ce qui légitime la part de pouvoir dont dispose l'individu : pour les formes bureaucratiques comme pour les formes collégiales, le principe central est celui de l'expertise spécialisée.

Pour décrire plus systématiquement le système d'action collective des organisations collégiales, Waters (1989) définit les structures collégiales idéal-typiques comme celles où est recherché un consensus entre membres d'un corps d'experts théoriquement égaux dans 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, cette dernière découlant d'une forme de titularisation ; 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 s'autorégulent au sens où elles se contrôlent elles-mêmes ; 5) Elles se donnent des méthodes de surveillance de la qualité de la production (échanges d'avis entre collègues, par exemple) ; 6) Elles se donnent un forum – qui peut devenir un système de commissions plus ou moins complexe et hiérarchisé – où les décisions sont prises collectivement, un gage de qualité et d'efficacité lorsqu'il y a beaucoup de connaissances à maîtriser. 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.

Sur la base de cette approche néo-wébérienne, Waters (1993) construit une typologie analytique des organisations collégiales. Cette typologie s'appuie sur

deux dimensions, les processus de gestion du personnel (sélection de membres pour les positions officielles, affirmation du leadership, principes de clôture) et les processus de décision (ratification, arrangements normatifs, contrôle et mise en œuvre). Dans la forme collégiale, par exemple, la sélection des officiels se pratique par élection parmi les membres à part entière et non pas par nomination venue du haut ou du dehors ; la carrière, une fois un membre coopté, est fondée sur la titularisation et l'exercice autonome d'une pratique. Cette carrière avance sous le jugement subjectif des pairs en relation avec des critères théoriques substantifs plutôt qu'en fonction de la capacité de respecter les ordres et les règles (Waters, *ibid.*, p. 73). L'affirmation d'un leadership est plus diffuse et ténue que dans les organisations bureaucratiques. Elle est supposée se fonder sur une plus grande expertise. Cependant, étant donné que cette expertise est spécialisée et évaluée par les pairs, cette affirmation de leadership peut prendre de nombreuses formes. Les critères de clôture (exclusion de non-membres par les membres, de membres par les officiels, d'officiels ordinaires par les leaders) ne se fonde en principe pas sur l'ancienneté (comme dans les bureaucraties), mais sur la certification. La clôture est maintenue par le fait de disposer d'un certificat ou d'un plus haut niveau de savoir théorique (*ibid.*, p. 74).

Bien que très stimulante et en quelque sorte « libératrice » (d'une pensée trop polarisée sur la critique du modèle bureaucratique), la synthèse de Waters et sa reformulation des idées de Weber et de Parsons (1951, 1968, 1971 ; Parsons et Platt, 1973) est toujours centrée sur les dimensions formelles de l'organisation. Ces dernières, pourtant, ne rendent compte que d'une part de l'action collective entre pairs. Dans cette approche, l'engagement des membres ainsi que plusieurs formes de statut ne sont pas théorisés – ou alors attribués à d'autres formes d'action collective. Savoir que les pairs sont en principe égaux mais doivent gérer des affirmations de leadership « ténues et diffuses » ne nous dit pas, par exemple, comment ils négocient leur participation, comment ils gèrent leurs interdépendances dans la production et dans les échanges qu'elle suppose, comment ils tentent de contrôler les comportements perçus comme opportunistes ou d'obtenir la mise en œuvre des décisions prises par leur collège. Pour mettre au jour ces mécanismes sociaux de l'action collective entre pairs, on propose une approche structurale au sens large. Cette approche suppose une conception de la rationalité de l'acteur qui inclut le calcul économique, mais intègre aussi l'échange de ressources multiples, la délégation de contrôle et la négociation de valeurs précaires.

Une approche structurale des organisations collégiales

Comme tout système d'action collective, les organisations collégiales doivent être analysées sous l'angle des processus de production (Crozier et Friedberg, 1977). De plus, comme celle de l'analyse stratégique, une approche structurale est fondée sur l'analyse des interdépendances de ressources entre les membres de l'organisation. Malgré les idéologies professionnelles qui mettent

l'accent sur l'autonomie individuelle, les membres de ces organisations sont des entrepreneurs interdépendants qui ont besoin d'accéder aux ressources nécessaires à leur travail. On suppose qu'ils gèrent cette interdépendance en stratèges, en cherchant des contextes dans lesquels ils peuvent trouver et échanger ces ressources à bas prix. On admet aussi qu'une fois dans ces contextes, ils tentent d'accumuler ces ressources afin de se mettre (ou de se maintenir) en position de définir les termes de leurs échanges. Ceci justifie l'importance de deux notions pour une telle approche : celle de *niche sociale* et celle de *statut multidimensionnel*. Toutes deux sont indispensables pour assurer l'engagement durable des pairs dans l'action collective qui caractérise un contrat d'association. Elles interviennent non seulement dans les productions exigeant la maîtrise de nombreuses connaissances, mais aussi dans une série de mécanismes relativement généraux qui distingue le phénomène collégial d'un point de vue structural. Les sections suivantes caractérisent les pairs comme entrepreneurs, chercheurs de niches sociales et concurrents de statut, puis présentent des exemples de ces mécanismes.

La recherche d'une solidarité de niche sociale

Les membres interdépendants d'organisations collégiales doivent accéder aux ressources diverses (par exemple des clients, de la bonne volonté de leurs collaborateurs, du conseil) associées à leur travail. La *niche sociale* d'un acteur peut être définie comme le sous-ensemble des membres de l'organisation avec lesquels l'acteur a des relations spécialement durables et liées, directement ou indirectement, à ses activités de production : elle constitue donc un pool de partenaires privilégiés dans l'échange de ressources multiples. Ces échanges sont caractérisés par une certaine densité, ce qui veut dire que cette niche doit être détectable dans une organisation par une forte cohésion relationnelle, ou même un système d'échange généralisé (4). Il s'agit cependant d'une entité dont les contours précis sont parfois difficiles à saisir, pour ses membres comme pour l'observateur. Si le sociologue en déduit l'existence à partir du niveau de cohésion relationnelle observé, les acteurs, pour leur part, utilisent davantage comme critère une certaine homogénéité sociale : l'usage des similitudes (par exemple le fait de travailler dans le même bureau, d'être de même spécialité, parfois d'avoir un même statut hiérarchique) fournit des critères d'identité (5) fréquemment utilisés par les acteurs en quête de partenaires d'échanges

(4) Un système d'échange généralisé renvoie à l'existence d'une réciprocité différée et indirecte. L'exemple canonique est celui de la *kula* mélanésienne. Dans le cas des organisations modernes, les cycles sont bien entendu plus courts, n'engageant souvent que trois à quatre acteurs à la fois. Ils n'en restent pas moins les indicateurs d'une forme de solidarité et de discipline sociale (Lazega et Pattison, 1999).

(5) L'identité peut être définie comme un ensemble d'attributs relativement stables que les membres utilisent pour se définir (et être reconnus) comme source continue de leur action individuelle et commune (à des fins, par exemple, de responsabilité et de crédit). Les identités sont souvent perçues par les membres comme des ressemblances fondées sur des caractéristiques organisationnelles endogènes (comme par exemple

(Lazega et Van Duijn, 1997). Forte densité et relative homogénéité sociale constituent donc des traits caractéristiques de la niche sociale que l'entrepreneur cherche à intégrer ou à construire (6). Par exemple, les membres du même bureau et de la même spécialité peuvent constituer la niche sociale d'un membre, c'est-à-dire un milieu dense d'échanges où il a l'habitude de trouver (tout comme les autres membres) la plupart des ressources dont il a besoin pour son travail avec d'autres.

Les équipes temporaires de professionnels opèrent donc au sein de niches sociales qui font elles-mêmes partie de contextes organisationnels plus vastes. Il est rationnel pour les membres de chercher (ou de construire, ou de rejoindre) une niche sociale parce qu'il s'agit d'un contexte de production multifonctionnel où ils sont relativement protégés de la concurrence pour l'accès aux ressources. Le caractère multifonctionnel d'une niche signifie que plusieurs ressources peuvent y être échangées par ses membres. De fait, un tel espace est construit pour permettre des *trocs multiplexes de ressources* sans équivalent général, c'est-à-dire des échanges de ressources qui ne sont pas évaluées de manière purement comptable et à court terme. De telles ressources constituent des actifs spécifiques dont la valeur peut être élevée, mais parfois temporaire et difficilement convertible en liquidités. Une niche sociale permet ainsi de combiner critères d'identité et gestion de ressources multiples. Par exemple, de nombreux facteurs peuvent affecter le choix d'un collègue fiable (homophilie, expérience passée, réputation). Les membres transforment des catégories en similitudes et utilisent ces dernières pour guider leurs choix de partenaires. Il n'y a pas d'identités « efficaces » sans niches bien définies, et réciproquement. Ceci ne signifie pas que les membres se sentent proches du simple fait de partager

(suite de la note 5)
la spécialité ou le bureau) ou des caractéristiques exogènes (comme par exemple le genre ou le prestige de leur lieu d'études). Les critères d'identité constituent une part importante de la rationalité des chercheurs de niche car ils voient dans ces ressemblances une possibilité d'action commune où leur participation est reconnue (Sainsaulieu, 1977). Ceci suppose que les acteurs se qualifient comme partenaires de l'échange de ressources et que ces échanges sont précédés (au sens analytique) d'une sélection et d'une autorisation. Cette qualification est négociée au minimum à partir d'attributs, de valeurs et d'expérience passée. Avant une telle qualification, les acteurs ne sont pas autorisés à devenir partenaires d'échanges, surtout multiplexes et à long terme. Il n'y a pas de troc sans une dimension symbolique importante. Si nous ne pouvons comparer et hiérarchiser les valeurs de manière indiscutable, nous pouvons parfois tenter de choisir ceux avec qui nous allons vivre et travailler dans cette incomparabilité (Boorman et Levitt, 1980). Le jugement de pertinence (Lazega, 1992c) relève ainsi de ce que Friedberg (1993) entend par politisation des échanges. Ajoutons enfin que, dans cette politisation, comme le montrent Festinger *et al.* (1950), les comparaisons qui comptent le plus pour les membres sont celles établies avec ceux qui leur ressemblent le plus. En d'autres termes, les combinaisons de critères (par exemple même bureau, même spécialité, même statut hiérarchique) poussent les acteurs à se comparer aux membres de leur niche.

(6) Une niche sociale n'est pas encore un groupe parce qu'elle n'a pas nécessairement la légitimité qui serait accordée à une entité indépendante par une autorité extérieure. L'organisation peut reconnaître l'importance de ces entités pour la circulation efficace de ressources, mais elle n'est pas nécessairement favorable à la constitution de telles entités en sous-ensembles détachables. De même qu'une niche sociale peut être un abri ou un enfer pour ses membres, elle peut être un avantage ou une menace pour l'organisation qui l'englobe.

certaines caractéristiques. Les identités constituent des points de repère pour la sélection de partenaires avec lesquels les échanges économiques sont restreints. Elles évitent les mesures purement économiques de la valeur de ressources hétérogènes dans les échanges multiplexes. Leur utilisation dans ces échanges crée une forme de *solidarité limitée* fondée sur l'intuition de caractéristiques communes qui rendent plus probable l'existence d'intérêts communs à long terme, et donc d'une réciprocité différée et indirecte nécessaire à l'action collective (7). La construction de niches est donc stratégique ; mais une fois construites elles permettent à leurs membres de suspendre provisoirement le calcul économique à court terme, et de coopérer entre concurrents potentiels. En pratiquant ce système d'échange, la rationalité des membres peut aussi être dite limitée au sens où, les ressources étant relativement incommensurables, ils n'utilisent pas toujours les mêmes critères pour évaluer l'équité de ces trocs multiplexes (8). Cette solidarité limitée peut se mesurer de plusieurs manières, par exemple par une certaine stabilité dans la manière dont les membres choisissent leurs partenaires et définissent des intérêts communs à long terme, par l'existence de cycles caractérisant l'échange généralisé, par la présence de règles informelles interdisant de tirer la couverture à soi en matière de crédit ou imposant l'acceptation de la multiplexité.

Notons que les niches peuvent se défaire. Lorsque la densité des échanges baisse, cela signifie que les membres ont changé de partenaires privilégiés, qu'ils en ont trouvé d'autres ailleurs. De plus, certains sous-ensembles de membres concurrents ne parviennent pas à devenir des niches sociales. Une cohorte de collaborateurs peut y ressembler, vue de loin ; mais l'observation des interactions entre eux rappelle qu'ils sont trop dépendants des associés et que leurs échanges ne sont pas suffisamment denses pour qu'ils trouvent les uns auprès des autres les ressources dont ils ont besoin pour produire. De plus, les associés font souvent des efforts plus ou moins discrets, mais efficaces, pour *désolidariser* les collaborateurs, une variante du « diviser pour mieux régner ».

Notons encore qu'il existe une association entre niches et performance économique (9). En effet, la densité des relations de travail durables entre membres de la niche (leur « encastrement » au sens de Granovetter [1985]) s'accompagne aussi d'une pression et correspond à une forte cohésion dans les relations professionnelles. La solidarité et la contrainte se traduisent par une participation intensive à la production (par exemple l'acceptation du *brainstorming* comme méthode de travail, des enchères de statut, mais aussi plus simplement de longues heures de travail en commun [Lazega, 1999a]). Ceci nous ramène à l'idée classique que l'efficacité organisationnelle dépend de la

(7) Une solidarité forte limite souvent l'autonomie des membres (Ekeh, 1976).

(8) Sur l'idée d'incommensurabilité des valeurs échangées dans la niche, sur l'absence de « monnaie » neutre ou d'équivalent général, sur les implications de ce constat, sur les difficultés de la comparaison et de la hiérarchisation des valeurs, c'est-à-dire sur la difficulté de la définition de valeurs « ultimes », voir par exemple Bouglé (1922), Rawls (1993), Knutsen et Scarbrough (1995).

(9) Pour un résumé de la recherche sur les relations entre réseaux sociaux et performance organisationnelle, voir Flap, Bulder et Völker (1998).

qualité et de la configuration des relations interpersonnelles entre membres (Lewin, 1952 ; Shils et Janowitz, 1948 ; Coleman, 1990 ; Burt, 1992), à condition d'ajouter que cet encastrement n'est réellement efficace que dans une dialectique avec le «désencastrement», la dépersonnalisation des relations contractuelles (Lazega, 1999b). La personalisation excessive peut facilement devenir un handicap du point de vue de la performance économique (Leenders et Gabbay, 1999).

En résumé, les niches sociales procurent aux membres des ressources, le sens de leur identité, de leur intérêt à long terme et la stimulation nécessaire à la productivité en commun. Leur système d'échange généralisé soutient des relations de travail à la fois durables et cohésives dans un contexte où tout pousse au temporaire et à la flexibilité. Elles constituent des blocs de solidarité limitée. Retenons enfin, cependant, qu'elles peuvent aussi constituer un piège. Le genre de contrainte relationnelle qu'elles imposent à leurs membres en matière de performance peut aussi devenir un enfer, en particulier lorsque les pairs perdent le contrôle de la concurrence de statut.

La multidimensionnalité du statut

Les collaborations flexibles et temporaires ont lieu dans des niches sociales où les membres trouvent de manière relativement stable les ressources dont ils ont besoin pour coopérer. Dans ce contexte de solidarité limitée, l'une des manières d'influer sur les échanges avec ses collègues est d'accumuler une ressource nécessaire à la production et d'atteindre ainsi une forme de statut. Le rôle du statut est ici complexe. Formellement, le statut dans les organisations provient de titres, de contributions apportées au fonctionnement collectif et établissant la compétence (voir par exemple Boudon et Bourricaud, 1982 ; Bourricaud, 1961 ; Bosk, 1979 ; Bucher, 1970 ; Freidson, 1975 ; Freidson et Rhea, 1963 ; Hughes, 1945 ; Lenski, 1954 ; Merton, 1959). Dans une organisation collégiale, le statut signifie que l'individu se voit confier un mandat étendu, une responsabilité individuelle et organisationnelle pour la gestion des affaires. Le statut comporte des prérogatives fonctionnelles comme la liberté de sélectionner les cas intéressants et une autonomie plus grande dans la manière de traiter ces cas. D'autres privilèges l'accompagnent, comme par exemple une compensation financière, des priorités, moins de pressions à rendre des comptes, moins de tests d'engagement ou de blâmes pour les erreurs pardonnables. Moins vulnérable aux critiques des collègues, un membre jouissant d'un statut élevé obtient d'autrui davantage de réactions favorables à ses initiatives et décisions.

Il n'est pas surprenant, par conséquent, que les membres d'un groupe rivalisent pour obtenir une forme de statut, même si ce dernier suppose des responsabilités, par exemple celle de l'avenir à long terme de l'organisation. Ces membres exercent une forme de direction ou de *leadership*. Ainsi, les autres membres attendent d'eux des solutions aux problèmes de l'action collective. Ces attentes convergentes sont contraignantes et, en tant que telles, jouent un rôle important dans la structuration de l'action collective. Les élites sont mises

au défi de résoudre des problèmes en alternant contrainte et persuasion. On s'attend à ce qu'elles combinent les intérêts divergents de fractions s'accrochant à leurs privilèges au sein de coalitions souvent confuses et instables. Elles sont supposées aider le groupe à passer de la division à l'unité, à maintenir la solidarité limitée et tacite qui caractérise, entre autres, les niches dans l'organisation. Mais cette fonction dirigeante ne peut pas s'exercer sans concentration de ressources sociales. C'est ici que la définition relationnelle et structurale du pouvoir devient importante pour la compréhension du concept de statut (Crozier et Friedberg, 1977 ; White *et al.*, 1976). En effet, c'est souvent la concentration de ressources sociales qui permet aux membres d'accéder à un statut formel. Mais surtout, une fois dans cette position, l'acteur exerçant une fonction dirigeante ne peut se passer de ces ressources sociales (10). Le pouvoir des membres dont le statut est reconnu est de faire usage de la dépendance d'autrui et de définir les termes mêmes des échanges de ressources.

Ainsi, le concept de statut est au moins un composite de titres (fonction officielle) et d'accumulation de différents types de ressources sociales. Ce caractère composite se traduit entre pairs par l'existence de nombreuses formes de statut qui peuvent être utilisées pour améliorer la position de ces acteurs dans la politisation des échanges. Les classiques de la sociologie ont souligné les dimensions multiples du statut social. Max Weber (1920) distinguait les dimensions économique (fondée sur le revenu), sociale (honneurs, prestige non seulement de naissance, mais aussi du capital humain [éducation]) et politique. Pour Weber, la collégialité n'est possible que parce qu'il y a des statuts reposant sur des sources hétérogènes. Comme le souligne Bourricaud, les fonctions du leader sont presque toujours exercées par plusieurs personnes. En termes parsoniens repris par Waters, le rôle du leader est diffus, non spécialisé. Cette *multidimensionnalité du statut* peut être comprise d'un point de vue structural comme dérivant de l'existence de plusieurs concentrations de ressources différentes, d'une hétérogénéité endogène (et non seulement exogène comme chez Weber). Par exemple, le représentant officiel ou l'associé le plus compétent, le plus populaire, le plus engagé, ont chacun une certaine forme de statut. Ceci est la raison principale pour laquelle la « démocratie » entre pairs est en fait une forme d'*oligarchie* et de « polycratie ». Décider qui a du pouvoir ou un statut, ou identifier une hiérarchie de statuts dans un groupe n'est pas chose facile. Il est donc *a fortiori* difficile de localiser le pouvoir dans une organisation collégiale.

Cette multidimensionnalité s'accompagne aussi de processus visant à maintenir un *équilibre des pouvoirs* entre membres contrôlant la circulation de

(10) Dans les explications structurales en sociologie, les individus sont présentés comme soumis aux contraintes et opportunités offertes par leur environnement social, comme des réseaux sociaux spécifiques au travers desquels circulent des ressources (White *et al.*, 1976). Les relations sociales sont importantes pour comprendre ces contraintes ; elles font partie des conditions contextuelles influant sur les comportements, y compris sur les calculs économiques. Ces contraintes peuvent être théorisées par les concepts de statut et de rôle parce que l'autorité est intrinsèquement interpersonnelle et sociale. On le voit, l'approche structurale n'explique pas le comportement de l'acteur seulement par le fait d'être « au bon endroit, au bon moment », mais au moyen d'une théorie des ressources et du statut.

ressources différentes. La question est donc celle des relations entre formes de statut, ou de leur coexistence. Ce qui revient à se demander quelles relations entre membres de l'oligarchie caractérisent l'action collective entre pairs. En effet, en suivant Michels (1911) ou Dahl (1971), on peut affirmer que ce qui caractérise le phénomène collégial, ce sont les relations stables entre membres de cette oligarchie. Polycratie et hétérogénéité des sources du statut signifient souvent que l'oligarchie atteint une forme de stabilité. Mais les ressorts de cette stabilité ne sont pas évidents. En l'absence de hiérarchie formelle forte, les organisations collégiales peuvent avoir des élites instables. Contrairement à ce qui se produit dans les bureaucraties, la concurrence pour les ressources et pour le leadership entre pairs prend des formes spécifiques parce que les échanges sont ouvertement multiplexes et que le statut d'un membre est plus facilement mis en question, si ce n'est délégitimé. Par exemple, le statut dérivé de la connaissance et de l'expérience est fragile ; les connaissances peuvent devenir rapidement obsolètes. Les membres doivent se maintenir au courant de changements dans leur discipline, sous peine de prendre du retard relativement à d'autres collègues. Le statut dérivé du contrôle de l'accès aux clients importants est lui aussi fragile : ceux-ci peuvent changer de prestataire. Enfin, la fragilité apparente et l'instabilité spécifique de l'oligarchie des pairs peuvent être liées au fait que les formes de statut ne se soutiennent pas forcément entre elles. Chacune des formes capitalisées par l'un peut aller (ou non) de pair avec une autre forme capitalisée par un second.

L'hétérogénéité du statut peut correspondre, chez l'individu, à des formes de statut plus ou moins congruentes. De fait, c'est la possibilité, au niveau individuel, de jouer sur cette non-congruence qui donne au système oligarchique la capacité de se maintenir en équilibre et de hiérarchiser ses valeurs précaires (voir à ce sujet la dernière section de cet article). En effet, les membres d'une organisation collégiale ont intérêt à maintenir une oligarchie stable : sans elle, il est difficile d'assurer l'intégration et la solidarité entre les fractions et les intérêts divergents s'accrochant à leurs privilèges. Les membres de l'élite représentant différentes formes de statut, bien que facilement critiquables, subissent de fortes pressions pour ne pas entrer en conflit les uns avec les autres. Ils sont d'autant plus appréciés qu'ils ne créent pas de conflits ouverts, qu'ils maintiennent un profil bas et qu'ils présentent leurs accords comme renégociables.

Les associations en nom collectif, comme tout groupe fondé sur le consensus, peuvent parvenir à la stabilité et à la cohésion de leur oligarchie en maintenant l'hétérogénéité des sources du statut et l'interdépendance entre dirigeants, chacun contrôlant des ressources différentes. Cette hétérogénéité veut dire qu'un même membre n'est pas « autorisé » (a peu de chances de pouvoir) à accumuler plusieurs formes de statut et que des membres différents exercent un contrôle différent sur la circulation de ressources différentes. L'organisation collégiale remplace un autocrate par un ensemble d'oligarques qui s'empêchent mutuellement d'accumuler des ressources suffisantes pour se passer les uns des autres. La polycratie suppose l'interdépendance des oligarques ; la cohésion de l'oligarchie tient à une sorte d'équilibre des pouvoirs et à une intégration à la Montesquieu (Lazega, 1992a ; Kuty, 1997). Ceci peut être le cas même lorsque

les membres de l'oligarchie rivalisent pour le contrôle d'une même ressource. Dans ce cas, plusieurs circuits d'échange différents peuvent coexister, chacun dominé par une forme de statut différente et entretenant une forme spécifique de solidarité. C'est le cas, par exemple, dans les cabinets d'avocats où pouvoir économique et pouvoir administratif sont séparés de manière informelle, mais structuralement forte. Ceci permet parfois à deux formes de solidarité et d'intégration de coexister, l'une fondée sur des règles de distribution du travail formelles ou bureaucratiques, l'autre sur une collusion clientéliste informelle (Lazega, 1999b). Ainsi, les collaborateurs peuvent trouver du travail en s'adressant au bureau officiel de distribution des mandats, ou à des associés prestigieux avec lesquels ils souhaitent travailler pour des raisons stratégiques. Chaque forme de solidarité (bureaucratique, clientéliste) étant assurée par des membres jouissant de statuts différents dans l'organisation, l'oligarchie ne peut procéder au maintien d'une forme d'intégration entre pairs qu'en utilisant l'hétérogénéité et l'interdépendance de ces statuts. C'est souvent la condition pour que les rivalités entre oligarques conduisent à l'équilibre.

Le fait que les acteurs soient des chercheurs de niches sociales et qu'ils disposent de plusieurs manières de jouer le jeu du statut est important pour comprendre en sociologue le fonctionnement des organisations collégiales. La contribution de l'approche structurale à une théorie de l'action collective entre pairs se fonde sur l'identification de mécanismes sociaux s'appuyant sur l'existence de ces niches et de ces formes multiples du statut. Dans la suite de cet article, sur la base d'une étude de cas approfondie et de monographies disponibles dans la littérature, je distingue trois mécanismes structuraux de résolution des problèmes de l'action collective entre pairs. Ils supposent le contexte institutionnel que Waters a décrit, mais ne se centrent pas directement sur le fonctionnement des coalitions d'oligarques. Ils se focalisent plutôt sur leurs processus de production, d'échange et de contrôle.

Des systèmes de production et d'échanges particuliers

Le premier mécanisme social de résolution des problèmes de l'action collective entre pairs porte sur la création, dans les niches, d'un système d'échange généralisé et multiplexe. On l'a vu plus haut, ce système aide les membres à échanger plusieurs types de ressources liées à la production, directement ou indirectement, dans une forme de troc permettant une circulation durable tout en suspendant partiellement le comportement maximisateur. Afin de comprendre comment ce système d'échange obtient ce résultat, il est utile de l'illustrer en décrivant, sous une forme particulière et idéal-typique, l'interdépendance de trois types de ressources : la bonne volonté liée au travail, le conseil et l'« amitié » (11) que les membres trouvent dans leur niche sociale.

(11) Dans ce contexte, l'« amitié » n'a pas un sens romantique. Elle est plutôt synonyme de « décentration » (Bourricaud, 1961), d'échange de ressources comme la définition de la situation

Cultiver la concurrence de statut entre pairs

Dans les organisations collégiales, l'activité professionnelle est menée à travers des collaborations souvent temporaires au sein d'une niche : les associés y gardent une certaine autonomie dans la gestion des fins et des moyens, et les collaborateurs sont tenus de participer à cette gestion, mais en position de subordonnés. Ces équipes d'associés et de collaborateurs constituent le noyau de groupes de travail multifonctionnels et parfois pluridisciplinaires. Un cabinet d'avocats ou d'audit (Nelson, 1988 ; Lazega, 1992b), une banque d'affaires (Eccles et Crane, 1988), une agence de designers industriels ou de publicitaires (Sutton et Hargadon, 1996), ou des laboratoires scientifiques (Latour et Woolgar, 1988) se composent souvent de petits groupes de travail flexibles qui doivent être capables de coopérer rapidement et de réagir efficacement à des problèmes complexes et non standardisables soumis par les « clients ». Le travail sous pression est intense, l'apprentissage en continu est nécessaire et l'interdépendance des membres de l'équipe est forte aussi longtemps que le dossier n'est pas clos. L'équipe est alors dissoute, ses membres forment d'autres équipes avec d'autres collègues de la même niche travaillant sur des dossiers différents. Dans de telles équipes non tayloriennes les activités sont gouvernées par les objectifs et les résultats, non pas par des procédures standards.

Sur la base de cette approche, le rôle de l'interdépendance des relations dans l'atténuation de la concurrence de statut peut être précisément identifié. En effet, lorsqu'ils délibèrent sur un cas, les associés et collaborateurs (praticiens et apprentis) jouent temporairement un jeu égalitaire dans lequel tous les arguments ont *a priori* un poids égal. Cette manière de travailler, souvent appelée *brainstorming*, est fondée sur les « enchères de statut » (Sutton et Hargadon, 1996) – une forme de concurrence de statut professionnel – et met les participants dans l'obligation d'arriver à un consensus pour résoudre le problème qu'ils envisagent. Cette méthode – qui attise la concurrence dans un premier temps – est jugée utile pour trouver des solutions originales à des problèmes professionnels complexes (12). Cependant, elle crée aussi des difficultés propres à ces organisations collégiales. En effet, à un moment ou à un autre, un terme doit être mis à cette délibération et à ses enchères, d'ordinaire par un associé responsable du dossier. Son statut – fondé sur une plus grande ancienneté, plus

(suite de la note 11)
ou de « création de distance au rôle » au sens goffmanien (Lazega, 1992c ; Lazega et Pattison, 1999). Cette acception se retrouve aussi chez Frischkopf (1973) dans son idée de la collégialité comme code relationnel. Introduire cette forme d'« amitié » dans les échanges multiplexes ne consiste pas non plus à parler de clôture des organisations collégiales. Cette thèse ne résiste pas à l'observation des faits : les normes professionnelles sont très présentes dans le fonctionnement collégial, tout comme le marché (les clients). Prendre en compte l'« amitié » aide simplement à reconnaître la place et les formes d'une discipline sociale qui a sa propre logique.

(12) Cette concurrence de statut et son atténuation par le recours à l'arbitrage de tierces parties remplissent aussi d'autres fonctions, comme celle du contrôle de qualité dans les organisations non tayloriennes (Lazega, 1995a).

d'expérience, de plus grandes compétences, un devoir de « formation professionnelle », ou simplement la responsabilité vis-à-vis du client – justifie son droit à mettre fin aux échanges d'idées, à décider de la manière dont le cas sera traité et l'effort partagé, donc à avoir le dernier mot. Le travail d'experts dit « *knowledge-intensive* » est inextricablement lié aux jeux de statut.

Atténuer la concurrence de statut

Ces jeux sont facilement acceptés aussi longtemps que l'équipe parvient à trouver un consensus sur des solutions pensées collectivement. Lorsqu'elle n'y parvient pas, les associés cherchent à mettre un terme aux délibérations *sans* consensus. Entre associés, d'éventuels désaccords sur la manière de traiter un dossier sont gérés diplomatiquement comme des différences de style. Mais cette manière de mettre un terme à la délibération est souvent perçue comme autocratique par les collaborateurs, bien qu'ils ne le disent que rarement. Ils espèrent avancer dans la carrière et être à leur tour cooptés par ces associés. À la longue, cependant, ils risquent de se retirer et de renoncer à s'engager autant que le souhaitent leurs partenaires ou employeurs. La concurrence de statut professionnel peut être stimulante, mais aussi destructrice. Elle peut facilement entraver la coopération et les professionnels savent bien qu'ils peuvent perdre le contrôle de ce processus. Les conflits de statut peuvent avoir des effets négatifs sur l'apprentissage et la circulation du savoir et de l'expérience. Bien sûr, des exhortations morales cherchent à sauver le consensus, mais elles restent souvent artificielles et rhétoriques. La concurrence de statut est donc à double tranchant. Elle est encouragée, mais elle doit être maîtrisée (13).

Dans le cas du cabinet d'avocats, deux étapes (analytiquement parlant) caractérisent ce processus social. Dans une première étape, les pairs ou associés-rivaux en désaccord se tournent vers des associés plus anciens, dans ou hors de leur niche, pour obtenir un conseil ou recourir à un arbitrage. Cette démarche explique l'interdépendance observée entre relations de travail et relations de conseil dans de telles organisations (14). Une seconde étape consiste à éviter que la rivalité ne soit simplement transférée plus haut – par une sorte d'effet domino – lorsque les membres d'une même équipe se tournent vers plusieurs tierces parties, elles-mêmes potentiellement rivales, à des fins d'arbitrage. La solution est alors soit de ne s'adresser qu'à un seul conseiller, soit de se tourner

(13) Les approches économiques hétérodoxes du marché du travail ont aussi cherché à comprendre les mécanismes de cette atténuation, que ce soit par l'usage de conventions (Favereau, 1994) ou par celui de mécanismes de comparaison sociale. Frank (1985), par exemple, affirme que les incitations salariales peuvent traiter les effets négatifs des différences de statut : les acteurs de bas statut – dont la performance est faible – auraient tendance à être surpayés relativement à la valeur qu'ils produisent ; alors que les membres de statut élevé – dont la performance est forte – auraient tendance à être sous-payés par rapport à la valeur qu'ils produisent : ils paient un prix pour être reconnus comme des membres de statut plus élevé.

(14) Voir Blau (1964) pour le cas général, puis des dérivations du même principe dans Lazega (1995a), Lazega et Van Duijn (1997), Lazega et Pattison (1999).

vers des conseillers eux-mêmes fortement reliés, capables de parvenir à un consensus plus facilement que les membres de l'équipe de travail engagée dans le *brainstorming*. L'existence de cette seconde étape dans le processus d'atténuation est attestée par la fréquence, dans les réseaux sociaux du cabinet, de configurations relationnelles dans lesquelles une relation de conseil et une relation d' « amitié » apparaissent ensemble : l'utilisation de cette « distance au rôle » au sens goffmanien permet l'arrêt de la rivalité entre arbitres (Lazega et Pattison, 1999).

Ce mécanisme typiquement collégial peut donc être mesuré par l'interdépendance de relations proposant des ressources différentes. Plus généralement, la multiplexité aide ainsi les associés à ne pas perdre le contrôle de la concurrence de statut parce qu'elle maintient la circulation de ces ressources. De même que le pouvoir est dépersonnalisé puis repersonnalisé dans les organisations collégiales (Bourricaud, 1964), les échanges locaux de ressources dans les niches sociales jouent un rôle dans cette atténuation par une personnalisation très sélective. Ce mécanisme fait apparaître l'alternance de la personnalisation et de la dépersonnalisation des échanges comme un processus fortement caractéristique des relations entre pairs. Notons enfin que cette approche structurale ne présuppose en rien une interdépendance directe et naïve entre relations de travail et relations d'« amitié ». Ces dernières ne s'articulent qu'aux relations de conseil ; elles aident les conseillers arbitres à trouver un consensus là où les membres du groupe de travail, directement impliqués dans la concurrence de statut professionnel, n'y parviennent pas.

Des régimes de contrôle latéral

Une des caractéristiques des organisations collégiales est la participation des pairs au contrôle mutuel (Waters, 1989) et la forme particulière de statut qu'ils peuvent dériver de cette participation. L'un des problèmes centraux de ces organisations est de gérer le comportement perçu comme opportuniste. En effet, les décisions et les règles ne sont jamais efficaces en elles-mêmes. Il n'y a rien d'automatique dans leur efficacité. Comme le remarquent Bourricaud (1961, p. 385), Reynaud (1989) ou Ostrom (1990), les sanctions ne sont pas indépendantes de la personne qui les applique et de celle à laquelle on les applique, de leurs caractéristiques respectives et de leurs relations. Les théories de l'action collective ont souvent remarqué que la conformité des membres aux règles qui gouvernent la gestion des ressources communes requiert l'exercice du contrôle social et des mécanismes informels de résolution de conflit (Black, 1984 ; Coleman, 1990 ; Hechter, 1984, 1987 ; Heckathorn, 1990 ; Lazega, 1995b ; Morrill, 1995 ; Ostrom, 1990 ; Reynaud, 1989 ; Wittek, 1999). L'obéissance aux règles des uns dépendant de celle des autres, les membres de l'organisation collégiale dépensent temps et énergie à se surveiller entre eux. Des procédures formelles sont utilisées contre les membres qui ne jouent pas le jeu, mais souvent en dernier recours, en particulier lorsque la surveillance et les sanctions ne sont

pas exercées par des autorités externes mais par les membres eux-mêmes. Dans de tels cas, les déviants subissent des sanctions graduées (suivant l'importance et le contexte de l'infraction) exercées par d'autres membres. Si l'individu enfreint les règles plus systématiquement, les sanctions peuvent aller croissant jusqu'à ce que les membres punissent le déviant (et parfois aussi eux-mêmes) en rompant leur contrat initial (Ostrom, 1990). Mais avant d'en arriver à une situation aussi extrême, tout système de contrôle aide à sélectionner les sanctionneurs et à construire un accès personnalisé aux déviants (15). Dans le cas du cabinet d'avocats, on peut montrer que cette sélection est liée à des facteurs comme l'existence de niches sociales et le statut relatif des protagonistes.

Les coûts des pressions sociales

À la suite du travail de Freidson (1975 ; Freidson et Rhea, 1963), Bosk (1979) caractérise ces ensembles collégiaux par leur « atrophie d'autodiscipline organisationnelle » et leur « hypotrophie d'autodiscipline professionnelle ». Les pairs ne peuvent se donner des ordres directs parce que les déviants disposent de trop de moyens pour neutraliser l'autorité formelle. Mais les pairs hésitent aussi à endosser les coûts de l'exercice du contrôle ; ils cherchent à éviter les rapports de force directs et les conflits en face-à-face. En effet, la mise en œuvre des règles au travers de sanctions négatives peut être coûteuse pour le sanctionneur, particulièrement lorsque le contrôle est mobilisé pour la protection du bien commun dans une organisation formellement égalitaire. Essayer de faire pression sur d'autres membres au nom de l'organisation peut être coûteux en termes relationnels : le déviant peut accumuler du ressentiment, les associés peuvent blâmer le sanctionneur – en particulier s'il ou elle a des relations personnelles avec le déviant – lorsque les démarches informelles n'aboutissent pas. Ce problème porte souvent le nom de « passager clandestin de second ordre » (« *second-order free-rider problem* ») (Heckathorn, 1989 ; Oliver, 1980 ; Yamagishi, 1986).

Comment l'organisation parvient-elle alors à abaisser les coûts du contrôle ? Une approche structurale, sans ignorer les raisons pour lesquelles Bosk parle d'atrophie du contrôle, montre qu'il existe entre pairs au moins un mécanisme social informel pour la surveillance et les premières sanctions, mécanisme que l'on a appelé *régime de contrôle latéral* (Lazega, 1995b). En effet, les sanctions graduées peuvent commencer par des conseils non sollicités et la diffusion de ragots (Wittek et Wielers, 1998). Pour Freidson et Rhea (1963), les collègues « vont parler » au déviant pour tenter de le ramener sur le bon chemin. Ils lui montrent que son manque de conformité aux règles a été détecté, doit être discuté et peut lui nuire, par exemple par l'arrêt des échanges réguliers avec ses

(15) Ceci renvoie à ce que d'autres appellent, par exemple, *quasi-voluntary compliance* (Levi, 1988), régulation autonome (Reynaud 1989), *concertive control* (Barker, 1993), ou *compliant control* (Heckathorn, 1990).

collègues. Parce que les praticiens interdépendants ont besoin de ces ressources pour être efficaces, ils sont aussi exposés aux pressions de leurs associés qui les contrôlent. Ces processus informels de contrôle social ne garantissent pas en eux-mêmes le maintien d'une institution durable, mais tout système de règles doit s'appuyer sur eux pour survivre à la longue. C'est pourquoi on utilise le terme « latéral » pour exprimer deux faits : d'abord parce que sont mobilisées des tierces parties comme sanctionneurs (Lazega et Vari, 1992 ; Lazega et Lebeaux, 1995 ; Lazega et Krackhardt, 1999), émissaires de l'organisation chargés de faire pression sur la partie déviante pour la rappeler à l'ordre ; et ensuite parce que ces tierces parties ne sont pas des supérieurs hiérarchiques mais des pairs formellement égaux. Les contraintes structurales ont pour effet de restreindre les choix des associés lorsqu'ils doivent sélectionner l'un des leurs pour aller « parler » informellement au déviant. On utilise le terme « régime » pour exprimer le fait qu'il s'agit de contraintes structurales et culturelles (*i.e.* normatives). Ceci confirme la critique faite par Bosk aux études organisationnelles qui évoquent la conscience individuelle comme source de contrôle entre professionnels.

Dynamique du rappel à l'ordre

Ainsi, dans une situation de coopération non taylorienne, les pairs ont besoin de contrôles décentralisés et de méthodes de sélection des sanctionneurs. L'observation empirique montre qu'ils peuvent utiliser deux méthodes pour opérer cette sélection. D'abord, en mobilisant leurs relations personnelles ; ensuite en mobilisant des membres ayant un statut d'un type spécifique. Le rappel à l'ordre ou l'influence relationnelle entre pairs sont fondés sur deux dimensions de l'action collective : d'une part les intérêts communs et la dépendance des ressources ; d'autre part les prescriptions normatives pour éviter l'escalade des conflits. Cette influence procède donc de la logique utilitaire des membres – *i.e.* de leurs évaluations des pertes potentielles de ressources sociales et des coûts sociaux dus à l'exercice de la surveillance et de la sanction – mais aussi d'une logique normative. Ainsi, les régularités dans les chemins informels par lesquels ces sanctions sont mises en œuvre apparaissent dans l'analyse structurale.

Dans la première méthode, les sanctionneurs sont choisis parce qu'ils sont structurellement *proches* des déviants, parce qu'ils font partie de la même niche sociale. On définit la proximité structurale en termes géographiques (par exemple le fait d'appartenir au même bureau), en termes de formation professionnelle (même spécialité) et de relations sociales (l'existence de liens entre eux ou l'appartenance commune à un groupe cohésif). Cette proximité réduit les coûts du contrôle en les distribuant entre des membres qui ont facilement accès les uns aux autres. Ainsi les relations personnalisées sont essentielles puisqu'elles peuvent constituer en dernier ressort l'enjeu même de l'exercice du contrôle : le sanctionneur signale au déviant que leur relation a de la valeur à ses yeux mais risque d'être compromise par son comportement.

Si les relations sociales entre sanctionneur et déviant sont nécessaires pour que l'accès soit facilité et les conseils non sollicités entendus, l'organisation peut ne pas faire entièrement confiance au sanctionneur s'il ou elle est *trop* proche du déviant. La proximité et les relations fortes entre eux peuvent encourager le sanctionneur à réserver un traitement de faveur à des déviants proches, à fermer les yeux sur une partie du comportement du déviant, bref à oublier en partie l'intérêt collectif de l'organisation (Katz, 1977). Ce problème de collusion est résolu à son tour en faisant endosser une partie des coûts du contrôle à des membres avec un statut spécifique, celui de « protecteurs du bien commun » capables de mettre en œuvre ces premières étapes de la sanction sans soulever de controverses. Ces derniers ont la confiance de l'organisation pour ce genre de tâche parce qu'ils ont des caractéristiques particulières : l'ancienneté, l'exercice de responsabilités formelles dans l'organisation (ce qui augmente leur capacité à surveiller le déviant mais aussi à parler au nom du bien commun sans créer d'antagonismes supplémentaires), ainsi qu'une forme de succès professionnel qui ne soit pas une menace pour le déviant, où l'éventuel changement de comportement du déviant ne bénéficierait pas directement aux intérêts individuels du sanctionneur (16).

Il est donc raisonnable d'affirmer que les organisations collégiales développent, au niveau collectif, un régime de contrôle latéral, parce que ce mécanisme structural aide les pairs à faire endosser une part non négligeable des coûts du contrôle à un ensemble de membres informellement spécialisés, et à éviter ainsi les controverses supplémentaires. Ce régime aide ainsi les membres à gérer de manière informelle le problème du passager clandestin de deuxième ordre avant que des procédures de contrôle formelles et bien définies ne soient utilisées. Son existence se fonde sur les attentes partagées des membres concernant l'identité du sanctionneur. Elle est compatible avec la théorie de l'action collective pour laquelle le coût total du contrôle peut constituer une contrainte sévère à la capacité d'un groupe à atteindre une certaine solidarité et à se reproduire (Hechter, 1984 ; Heckathorn, 1989, 1990). La connaissance de ce mécanisme structural de contrôle latéral aide donc à comprendre comment les pairs maintiennent des coûts de contrôle bas et se motivent pour continuer à se surveiller et à se sanctionner entre eux. Par extension, une approche structurale est aussi utile pour comprendre le mécanisme de la mise en œuvre quotidienne des

(16) Dans la recherche, mentionnée plus haut (Lazega, 1995b), sur le choix des sanctionneurs – « qui est choisi pour rappeler à l'ordre qui » – on trouvera une description du rôle et des caractéristiques de ces principaux sanctionneurs, le « territoire » social qu'ils couvrent chacun et la manière dont on attend d'eux qu'ils exercent le contrôle et qu'ils résolvent le problème classique de la « garde des gardiens ». Cela ne signifie pas que la conformité du déviant soit obtenue par un consensus formel et rationnel faisant suite à une discussion poliment conduite. Cette conformité est le résultat d'une négociation incluant parfois menaces, éclats (souvent vite étouffés) et chantages, où le consensus n'est pas nécessairement un assentiment rationnel, mais le résultat de processus variés d'influences directes et indirectes. Comme l'affirme Bourricaud (1961), l'influence inclut tous les moyens qu'un membre utilise pour avoir le dernier mot avec des associés-rivaux qu'il pourrait un jour retrouver plus haut que lui dans l'échelle des statuts.

décisions collectives grâce à des relations de niche personnalisées et à des formes spécifiques de statut.

La négociation oligarchique de valeurs précaires

Dans une organisation collégiale, chaque associé se suppose libre d'affirmer sa conception propre du professionnalisme et de juger ses pairs en reprenant à son compte le mot de Tocqueville : « S'il n'a pas la foi, qu'il serve, et, s'il est libre, qu'il croie. » Les membres calculent leurs intérêts, mais hiérarchisent ou « négocient » aussi leurs valeurs (Kuty, 1997). Une organisation collégiale, par opposition à une bureaucratie, doit accepter des débats sur le professionnalisme même lorsque des membres disposant de plus de pouvoir (contrôlant par exemple l'accès au marché) cherchent à imposer leur hiérarchie des valeurs. Ce qui vaut pour le processus de travail vaut aussi pour les délibérations régulatrices, voire éthiques, définissant les règles de l'échange multiplexe et à long terme. Gérer des débats sur les règles et les valeurs fait donc aussi partie de l'action collective entre pairs. Étant donné qu'aucun membre ne peut l'emporter définitivement dans de telles discussions, un *modus vivendi* est habituellement établi entre eux. Une approche structurale permet de comprendre en partie cette politisation des échanges et la construction de ce *modus vivendi*.

Durkheim avait déjà observé la distribution sociale des idéaux moraux, chacun pertinent dans son contexte. Le mécanisme formel utilisé par les organisations collégiales pour assurer la stabilité du débat sur les valeurs est le gouvernement par commission (Wheare, 1955). Les conflits ou tensions entre pairs, et d'autant plus entre oligarques, doivent être mis à plat et résolus dans la délibération, avec une obligation d'accord. On l'a vu, prendre et mettre en œuvre des décisions, y compris un contrat d'association, sont des processus qui dépendent fortement de plusieurs leaders spécialisés. Les problèmes à résoudre sont souvent trop complexes pour une seule personne et les décisions à prendre trop incertaines (Waters, 1989). La complexité a cependant sa source non seulement dans la division du travail, mais dans le fait que les décideurs sont des « représentants de représentants » (Bourricaud, 1961). Dans cet article, les caractéristiques de l'organisation collégiale ont été dérivées du processus de production lui-même (17). Mais à moins de croire en un consensualisme naïf, la reconnaissance de ce mécanisme formel doit s'accompagner d'une analyse des processus informels qui le dynamisent. C'est pourquoi l'approche structu-

(17) Comme l'établit la tradition sociologique, une décision n'est jamais simplement la solution d'un problème technique. Elle représente une stratégie et un compromis politique entre plusieurs parties prenantes, souvent représentées par des oligarques. Bien que le parti pris de notre approche soit structural, il est utile de mentionner le fait que le travail en comité régulatoire a été très peu étudié. Les études des prises de décisions en matière de règles (changement de règles du jeu) entre pairs tenant compte de la multidimensionnalité de leur statut ne sont pas très développées dans les milieux de travail. Voir à ce sujet l'exception représentée par le travail de Vilkas (1996) et de Urfalino (1998).

rale de la négociation des valeurs rejoint plus spécifiquement la manière dont Selznick (1957) et Simpson (1971) conçoivent la préservation de « valeurs précaires » (18), dans les organisations, par des sous-unités spécifiques.

Une valeur précaire est une valeur essentielle à la viabilité d'une collectivité, mais que la plupart des membres n'ont pas directement intérêt à défendre ou à promouvoir parce qu'elle ne découle pas directement de leur activité. Des sous-unités luttent pour défendre ces valeurs particulières (qui leur sont parfois confiées) et peuvent les redéfinir en permanence pour affirmer leur priorité sur des valeurs potentiellement concurrentes. Par exemple, la satisfaction du client, la coordination interne, l'innovation et la qualité du travail accompli, les besoins de la société, les intérêts des employés ne seraient pas défendus ou promus s'ils n'étaient pas représentés par des sous-unités puissantes ou des membres pour lesquels ces valeurs sont primordiales (Simpson, 1971) (19).

Ainsi, dans la mesure où la vie collégiale est aussi un dialogue entre positions dans une polycratie, les membres ayant une forme de statut dans une commission régulatoire (20) – lorsqu'ils cherchent à construire un consensus – jouent le rôle de représentant de ces sous-unités et essaient aussi d'avoir le dernier mot dans des discussions sur les valeurs et les normes. Le mécanisme social qui nous intéresse ici permet aux organisations collégiales de résoudre le problème de la délibération à l'infini à propos des valeurs précaires. Il consiste à autoriser des formes spécifiques de congruence de statut pour empêcher que certaines valeurs légitimes ne soient défendues de manière crédible par les oligarques adéquats. Cette sélection revient à faire intervenir dans le débat des oligarques représentant chacun *plusieurs* valeurs précaires, mais pouvant du même coup donner la priorité à l'une d'entre elles sans pour autant disqualifier les autres. En effet, pour représenter plusieurs valeurs de manière crédible, un oligarque doit avoir plusieurs formes de statut. Autrement dit, les valeurs qui ne sont pas défendues par des oligarques cumulant au moins deux formes de statut congruentes ont certes toujours droit de cité, mais rarement une chance de devenir prioritaires. Cette sélection « préqualifie » en fait, pour la délibération régulatrice, les représentants de valeurs qui assurent un équilibre des forces entre oligarques. Le contrôle de la négociation des valeurs se fait ainsi en amont des débats eux-mêmes. Le mécanisme social de définition des valeurs prioritaires s'appuie sur une sélection de leaders/oligarques « bi- » ou « multi-statutaires » intervenant activement dans la direction de l'organisation collégiale. Combiné avec l'évitement de conflits ouverts, le jeu sur la multidimensionnalité du statut permet de lier le processus de sélection des leaders et le débat sur les normes et les valeurs qui doivent orienter le travail et les échanges entre pairs.

(18) Pour Selznick, une valeur « précaire » n'est pas une valeur « révisable », mais plutôt ménacée. Voir aussi à ce sujet Boorman et Levitt (1980) et Bowles et Gintis (1998).

(19) Parsons (1968) et d'autres théoriciens (Hughes, 1958 ; Dingwall, 1976) ont abordé la question de la préservation par les professions de valeurs précaires dans la société.

(20) On peut appeler ainsi une commission qui accepte un travail « constitutionnel » de définition des règles du jeu.

Un autre exemple extrait de l'étude du cabinet d'avocats montre comment le processus de (re)définition des règles prioritaires s'appuie sur la multidimensionnalité du statut. Plusieurs dimensions du statut ont été décrites jusqu'à présent : le statut issu de la réputation professionnelle, mais aussi celui des membres contrôlant l'accès à une clientèle importante, ou encore celui des membres consacrant de l'énergie à des tâches administratives ou de gestion (recouvrant souvent le rôle de « protecteur du bien commun » identifié plus haut). Les valeurs d'efficacité, de loyauté, de respect de l'autonomie de chaque membre, de défense du bien commun, peuvent toutes idéalement être explicitement ou implicitement invoquées pour guider l'action et structurer les échanges. Par exemple, dans le recrutement par cooptation, les pairs retrouvent souvent un conflit de valeurs entre loyauté (critère typiquement clientéliste) et excellence (critère idéalement bureaucratique) des candidats. Les idéologies managériales, professionnelles, entrepreneuriales s'entrechoquent aussi au moment de la définition des politiques de gestion de l'organisation. Ici, ce ne sont pas les « uni-statutaires », champions plus ou moins radicaux d'une seule valeur, qui sont les plus écoutés dans les débats de politique de gestion, mais au contraire les associés à la fois très productifs et centraux dans plusieurs réseaux, les « bi- » ou « multi-statutaires ». Ceux-là sont en position d'arbitrage dans la négociation des valeurs ; ce sont eux qui participent à leur hiérarchisation. Dans ce cas, la raison en est double. Premièrement, les uni-statutaires ont peu de crédibilité lorsqu'ils défendent une seule valeur comme légitime pour eux-mêmes et pour le groupe : ainsi plusieurs associés très productifs individuellement, mais peu engagés dans l'organisation du travail du cabinet ou dans la circulation de ressources comme le conseil, défendent le « mérite » comme principal critère dans le partage des bénéfices ; mais ils ne sont pas très écoutés par leurs pairs. En effet, dans le processus d'influence qui caractérise la discussion sur les valeurs précaires, la plupart des associés ont le sentiment qu'il n'est pas utile d'essayer de convaincre les extrémistes ou les radicaux. Ils préfèrent négocier avec les modérés du « camp adverse ». Les compromis sont plus faciles à obtenir, le consensus à construire. La définition et l'apprentissage collectifs de nouvelles règles n'en sont que facilités. Deuxièmement, les oligarques multi-statutaires, par définition, concentrent plusieurs types de ressources entre leurs mains. Or le choix d'une valeur précaire comme valeur prioritaire favorise souvent une forme de statut aux dépens d'une autre. Les multi-statutaires sont donc en position de montrer qu'ils acceptent de « sacrifier » des ressources pour obtenir un consensus sur l'une des valeurs, lorsqu'elle est choisie comme prioritaire, et pour déclasser les autres (21). Les multi-statutaires peuvent plus facilement définir ce que seront l'orthodoxie et la conformité aux règles, qu'ils soient eux-mêmes conformistes ou anti-conformistes relativement à l'une des formes de leur statut.

(21) Ainsi, seuls des associés *senior*, à la fois productifs, réputés et actifs dans l'organisation du travail – une catégorie peu nombreuse d'oligarques – peuvent empêcher la productivité de devenir le principal critère de distribution des bénéfices (Lazega, 1992b).

Ainsi les valeurs ne s'imposent pas à la Parsons, de toute éternité. L'émergence et la mise en œuvre des normes exigent un « noyau » cohésif d'oligarques multi-statutaires clairement identifiés à ces normes et en position de les défendre auprès de leurs pairs (Coleman, 1990 ; Barker, 1993). Le débat sur les règles de l'échange n'a lieu en réalité qu'entre oligarques ayant les moyens et la légitimité de se prescrire mutuellement des valeurs précaires (22). La mise en œuvre de ces règles dans les échanges dépend en particulier du poids des ressources accumulées par ces oligarques. Mais la sélection des voix représentant des valeurs peut associer le même leader à *plusieurs* valeurs importantes, surtout lorsque ce dirigeant accumule plusieurs formes de statut. Le débat sur les valeurs s'en trouve en quelque sorte organisé par une utilisation très contraignante de l'hétérogénéité des sources du statut. Par ce mécanisme, la structure relationnelle devient une médiation entre intérêts et valeurs parce qu'elle permet à des oligarques de hiérarchiser les valeurs du groupe en promouvant les unes au premier rang et en maintenant les autres à l'arrière-plan.

Pour comprendre la négociation des valeurs précaires et la politisation des échanges, il faut donc revenir au sens du terme wébérien de polycratie. C'est le fonctionnement polycratique – parce qu'il maintient l'hétérogénéité des sources (et l'interdépendance des formes) différentes de statut – qui assure la stabilité de l'oligarchie des pairs. En revanche, c'est la congruence de certaines de ces formes de statut qui assure l'efficacité des commissions régulatrices engagées dans des délibérations « constitutionnelles » redéfinissant les règles du jeu. Cette efficacité tient à la capacité de certains oligarques qui cumulent plusieurs formes de statut et représentent plusieurs types de valeurs précaires à hiérarchiser ces valeurs. Sans une telle congruence, la négociation des valeurs, aussi légitimes l'une que l'autre dans l'absolu, ne parviendrait pas à régler les échanges et remettrait en cause l'équilibre entre oligarques et la combinaison spécifique de statuts à laquelle ils étaient parvenus. On le voit, l'identification de ce mécanisme social ne signifie pas un retour au structuralisme des fonctionnalistes qui cherchaient à trouver la clé universelle de l'intégration des valeurs (23). L'approche structurale relève d'une théorie de l'action qui peut prendre en compte la diversité des intérêts, des statuts et des valeurs. Les membres agissent en se référant à (ou sous le contrôle) des valeurs, mais la définition de ces valeurs prioritaires subit aussi des pressions structurales fortes, celles d'une discipline sociale caractéristique des relations entre oligarques.

*

* *

(22) On peut voir là une extension de l'idée d'« apprentissage croisé » que l'on trouve par exemple chez Hatchuel (1995, 1998).

(23) Bien au contraire, la relation entre hétérogénéité des sources du statut (garante de l'équilibre des pouvoirs à la Montesquieu) et congruence des dimensions du statut (permettant la hiérarchisation des valeurs) reste une variable à réexaminer constamment.

Dans son extension récente des idées wébériennes sur la collégialité, Waters a décrit une forme organisationnelle non taylorienne et collégiale, dépassant la critique habituelle des limites de la bureaucratie et de la standardisation du travail. Dans ce texte, j'ai tenté de montrer qu'une approche structurale de la coopération améliore notre compréhension de l'action collective entre pairs, le « phénomène collégial ». L'argument est que les pairs spécialisés utilisent leur relative autonomie pour organiser leur travail commun en cherchant des niches sociales et à travers de multiples formes congruentes du statut. Ces caractéristiques d'une rationalité stratégique et contextuelle permettent de mettre au jour des mécanismes sociaux qui – on en fait l'hypothèse – caractérisent les organisations collégiales d'une manière générale parce qu'ils les aident à résoudre leurs problèmes typiques de coopération. En particulier, elles s'appuient sur les niches sociales pour cultiver et atténuer la concurrence de statut, pour faire pression sur les membres afin qu'ils soient plus performants, mais aussi pour rappeler à l'ordre les pairs déviants.

Utilisant l'aide d'exemples extraits d'une étude approfondie d'un cabinet d'avocats d'affaires et de monographies disponibles dans la littérature, cette approche structurale rend compte de l'existence de mécanismes comme un système d'échanges multiplexes et un régime de contrôle latéral entre pairs. Ces échanges et ces contrôles concentrent des ressources variées entre les mains d'une oligarchie de membres considérés comme « plus égaux que d'autres » et qui maintiennent l'intégration de l'organisation (par l'interdépendance des formes multiples de statut et par la hiérarchisation – ou « négociation » – de valeurs précaires). Cette approche structurale permet de décrire des processus empiriques caractéristiques de l'action collective entre pairs comme l'encouragement et l'atténuation de la concurrence de statut. Ces processus supposent la mobilisation de relations sociales, mobilisation familière pour les membres eux-mêmes mais difficilement détectable pour le sociologue sans cette approche structurale. Notons que, par la détection de ces mécanismes, l'analyse structurale, souvent statique, devient une forme d'analyse de l'action structurée, au sens dynamique : notre conception de l'acteur engagé dans la construction de niches et la concurrence de statut implique que ce type d'organisation se construit ou se défait parce que les stratégies d'acteurs peuvent s'accompagner de transformations de structure.

Bien qu'elle soit fondée au sens de Glaser et Strauss (1967), l'hypothèse d'une généralisation de ces mécanismes sociaux, reconstitués ici dans une association en nom collectif, à toutes les organisations collégiales reste à vérifier. Les conditions de généralisation de ces résultats, à partir des exemples utilisés ici, restent certainement à définir de manière systématique. Cependant, comme le rappelle la typologie néo-wébérienne de Waters (1993), en l'état actuel de nos connaissances, le classement rigoureux des organisations collégiales a aussi peu de sens que celui des organisations bureaucratiques. La forme collégiale reste idéal-typique, et les cas empiriques observés s'en rapprochent plus ou moins. Il en va de même pour les mécanismes sociaux identifiés ici. Deux variables indiquent la voie à suivre pour définir rigoureusement les conditions de généralisation. Premièrement, la nature de la connaissance spé-

cialisée des acteurs, les objectifs de l'activité commune des pairs et donc l'évaluation de son efficacité varient : celle d'une équipe de chirurgiens se vérifie souvent plus vite que celle d'une équipe d'avocats ou d'une commission épiscopale. On peut donc supposer que les mécanismes de construction de niches et les formes de statut accumulables, comme les mécanismes de contrôle, changent avec le type d'activité experte, en particulier selon la position relative du statut dérivé de l'expertise spécialisée. Un classement des organisations collégiales fondé sur une approche structurale présupposerait donc une théorie de la nature plus ou moins qualitative des problèmes à résoudre par l'activité commune des experts (Hatchuel et Weil, 1992), ainsi qu'une théorie des ressources utiles. Deuxièmement, les ressources échangées par les pairs au cours du processus de production, et par conséquent les types de niches construites et les formes de statut accumulées peuvent aussi varier suivant le type d'activité experte : par exemple, le rapport au client n'est pas le même pour un avocat ou pour un médecin (il est souvent plus rare pour le premier que pour le second). On peut donc supposer que les mécanismes d'échanges et de concurrence de statut varient avec les types de ressources engagées dans l'activité commune. Dans ce domaine, tout ou presque reste à faire.

En conclusion, il nous semble que cette approche structurale peut avoir des implications pour au moins deux domaines de la sociologie : celui des organisations et celui des professions. Premièrement, en sociologie des organisations, certains mécanismes de la collégialité ne sont pas limités à la forme collégiale, même si cette dernière les rend particulièrement visibles. En effet, cette approche structurale est compatible avec ce que nous savons souvent des formes du statut dans les entreprises d'experts de services professionnels modernes, par exemple avec le fait que la nature invisible du pouvoir et de l'influence est protégée avec soin dans ces contextes. Même dans des entreprises à système de gouvernance relativement clos, les leaders essaient toujours de préserver une idéologie de la collégialité et de minimiser leur rôle et leur leadership. Ils se perçoivent comme des associés, peut-être comme des *primi inter pares*, mais non pas comme des « officiers » : ils parlent souvent de la nécessité de conduire des politiques qui unifient l'association, qui créent du consensus et qui préservent le respect de l'ancienneté. La collégialité sert à la fois à nier et à limiter la force du système d'autorité (Freidson, 1975). Ceci aide à maintenir un haut niveau d'engagement, de motivation et de cohésion dans des organisations potentiellement volatiles. Cependant, des sociologues comme Sciulli (1986) affirment que la collégialité en est venue à représenter une valeur capable de créer une force de modération pour tout exercice potentiellement arbitraire du pouvoir dans la société en général, c'est-à-dire dans tous les organes de délibérations typiquement composés d'acteurs hétérogènes et de représentants de groupes concurrents. Son raisonnement suit celui de Blau et de Bourricaud en ceci qu'il retrouve des caractéristiques du phénomène collégial idéal-typique dans des organisations autres que professionnelles. Cette ligne de recherche soulève la question de la généralisation des caractéristiques de telles organisations collégiales. Dans quelle mesure les processus structuraux associés aux organisations collégiales comme les associations en nom collectif existent-ils

dans les poches collégiales que l'on trouve dans les grandes bureaucraties ? Quelle relation entretiennent-elles avec les canaux hiérarchiques qu'elles raccourcissent ou affaiblissent ?

Dans les grandes bureaucraties, outre le caractère souvent collégial de nombreuses directions d'entreprises (Baylis, 1989), l'accent mis sur la coopération entre experts, la suppression de niveaux hiérarchiques ou la gestion par « projets » créent de nouveaux contextes de travail où émergent ces poches collégiales avec des mécanismes sociaux de survie et de coopération entre pairs. Dans un contexte de décentralisation des grandes entreprises, le pouvoir a une dimension collégiale souvent plus forte qu'on ne le laisse voir. Les relations multiplexes et informelles, longtemps considérées par le modèle bureaucratique comme des obstacles à l'action collective (Perrow, 1972 ; Veltz et Zarifian, 1993), redeviennent au contraire dans le modèle collégial, mais aussi dans de nombreux travaux de sociologie des organisations, le fondement d'une discipline sociale qui aide les membres à coopérer, c'est-à-dire à échanger, à se mettre mutuellement sous pression, à se surveiller, à se sanctionner et à contrôler leurs jeux de statut. Bien que les mécanismes décrits ici soient endogènes, il reste à établir leur validité externe dans une société qui encourage les marchés du travail « flexibles », le travail expert (*knowledge intensive*), les « intrapreneurs », au risque de la participation ou de l'illusion participationniste (24). Ceci est d'autant plus important que les professions comme groupes organisés, avec leur logique d'action propre, contribuent à donner forme à l'organisation du travail de milieux *a priori* non collégiaux. Depuis les années soixante, une énorme quantité de travaux ont été publiés sur les professionnels travaillant dans les bureaucraties (Davies, 1983), quoique pas toujours centrés sur les relations entre l'organisation et son environnement (Dingwall et Lewis, 1983 ; Freidson, 1994 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Lindenberg, 1997 ; Padioleau, 1986 ; Powell et DiMaggio, 1991 ; Sainsaulieu, 1977). La différence entre bureaucratique et collégial est, rappelons-le, idéal-typique.

Deuxièmement, l'étude de la polycratie et de l'organisation collégiale a aussi des implications pour la sociologie des professions. D'une part, cette forme organisationnelle a aidé les professions à maintenir leur esprit de corps, leur « clôture » et leur part de monopole lorsqu'elles négocient avec l'État (Waters, 1989). En ce sens, elle rappelle aux sociologues que les professions s'exercent et luttent pour leurs privilèges dans une société organisationnelle (Abbott, 1988). Concevoir le professionnel comme un entrepreneur chercheur de niche sociale et adaptant son comportement à la conquête du statut (dont dépendent ses relations avec ses pairs) implique une approche à la fois sociologique et

(24) C'est toute la faiblesse des théories macrosociologiques contemporaines du « capital social » qui, comme celle de Putnam (1993), ne prennent pas en compte la vie sociale *au travail*. Tocqueville, aujourd'hui, n'aurait pas ignoré les capacités de mobilisation sociale caractéristiques d'une société organisationnelle, indiquée notamment par l'existence de ces niches sociales et des mécanismes qu'elles favorisent. Les réseaux sociaux n'existent pas sans les appareils institutionnels qu'ils contribuent à reproduire.

économique de la pratique professionnelle qui a souvent fait défaut à cette discipline. Il est impossible de comprendre les professions aujourd'hui sans tenir compte des contextes organisationnels dans lesquels leurs praticiens exercent. D'autre part, on l'a vu, une organisation collégiale doit accepter des débats permanents sur le professionnalisme. Ceci signifie, entre autres, que le modèle professionnel a toujours un effet indirect sur de telles organisations. Cela ne signifie pas, en revanche, qu'une telle influence est suffisante pour garantir des pratiques respectueuses de la déontologie ou de l'éthique professionnelle. La dimension organisationnelle de la pratique professionnelle peut donc remettre en question les termes du « contrat » passé entre profession et État (25).

Ainsi, des études structurales supplémentaires d'organisations collégiales, aussi bien d'associations professionnelles que de laboratoires scientifiques et de congrégations religieuses, sont nécessaires pour décrire toutes les implications de l'approche néo-wébérienne et structurale de l'action collective entre pairs, c'est-à-dire entre acteurs toujours en position de faire valoir leurs intérêts régulatoires.

Emmanuel LAZEGA

Université de Lille 1
Institut de Sociologie
59655 Villeneuve d'Ascq cedex

(25) Par exemple, en contrepartie des privilèges qui lui sont accordés par l'État, la profession juridique surveille le fonctionnement du marché du conseil et de la représentation juridique (elle participe au maintien de l'état de droit), marché dont ses membres sont eux-mêmes parties prenantes. Ce contrôle passe donc par l'autorégulation professionnelle et, entre autres, par une gestion déontologique de la concurrence entre avocats : les conflits d'intérêts constituent une préoccupation déontologique classique pour la plupart des professions, et pour les avocats en particulier lorsqu'ils acceptent de représenter successivement ou simultanément deux clients aux intérêts opposés. Ce sujet est d'autant plus délicat pour les avocats qu'ils travaillent dans un système adversarial. Leur code de déontologie est censé protéger le secret professionnel, ce qui garantit la confiance du client et règle la concurrence entre praticiens et entre cabinets. Une attention accrue à la dimension organisationnelle de la pratique juridique montre que les mécanismes de cette autorégulation sont souvent défaillants. Ainsi, les cabinets d'avocats d'affaires prétendent apporter, face au nombre croissant de conflits d'intérêts, des solutions nouvelles pour gérer la concurrence entre eux – comme l'implantation de « murs chinois » (compartementalisation interne) et de règles d'autodisqualification. Une analyse organisationnelle et structurale des mécanismes d'autodisqualification et de compartementalisation met en question l'efficacité de ces arrangements déontologiques (Lazega, 1993, 1994).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abbott Andrew, 1988. – *The system of professions : an essay on the decision of expert labor*, Chicago, University of Chicago Press.

Barker James, 1993. – « Tightening the iron cage. Concertive control in self-managing teams », *Administrative science quarterly*, *38*, 3, pp. 408-437.

Bastard Benoît, Cardia-Vonèche Laura, Eme Bernard, Neyrand Gérard, 1996. – *Reconstruire les liens familiaux. Nouvelles pratiques sociales*, Paris, Syros.

Baylis Thomas A., 1989. – *Governing by committee : collegial leadership in advanced societies*, Albany, State University of New York Press.

Black Donald, 1984. – « Social control as a dependent variable », dans **Donald Black** (ed.), *Toward a general theory of social control*, New York, Academic Press.

Blau Peter M., 1964. – *Exchange and power in social life*, New York, John Wiley.

Boorman Scott, Levitt Paul, 1980. – *The genetics of altruism*, New York, Academic Press.

Bosk Charles, 1979. – *Forgive and remember*, Chicago, University of Chicago Press.

Boudon Raymond, Bourricaud François, 1982. – *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France.

Bouglé Célestin, 1922. – *Leçons de sociologie sur l'évolution des valeurs*, Paris, Armand Colin.

Bourricaud François, 1961. – *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Paris, Plon.

— 1964. – « Sur deux mécanismes de personnalisation du pouvoir », dans **Léo Hamon, Albert Mabileau** (éds.), *La personnalisation du pouvoir*, Paris, Presses Universitaires de France.

Bowles Samuel, Gintis Herbert, 1998. – « How communities govern : the structural basis of prosocial norms », dans **Avner Ben Ner, Louis Putterman** (eds.), *Economics, values and organization*, Cambridge, Cambridge University Press.

Bucher Rue, 1970. – « Social process and power in a medical school », dans **Meyer N. Zald** (ed.), *Power in organizations*, Nashville, Vanderbuilt University Press.

Burt Ronald S., 1992. – *Structural holes : the social structure of competition*, Cambridge (Mas), Harvard University Press.

Coleman James S., 1990. – *Foundations of social theory*, Cambridge (Mas), Harvard University Press.

Crane Diane, 1972. – *Invisible colleges*, Chicago, Chicago University Press.

Crozier Michel, 1963. – *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.

Crozier Michel, Friedberg Erhard, 1977. – *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Le Seuil (Sociologie politique).

Dahl Robert A., 1971. – *Polyarchy : participation and opposition*, New Haven, Yale University Press.

Davies Celia, 1983. – « Professionals in bureaucracies : the conflict thesis revisited », dans **Robert Dingwall, Philip Lewis** (eds.), *The sociology of the professions*, London, MacMillan.

DiMaggio Paul, Powell Walter W., 1983. – « The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American sociological review*, *48*, 2, pp. 147-160.

Dingwall Robert, 1976. – « Accomplishing profession », *Sociological review*, *24*, 2, pp. 331-349.

Dingwall Robert, Lewis Philip (eds.), 1983. – *The sociology of the professions*, London, MacMillan.

Eccles Robert G., Crane Dwight B., 1988. – *Doing deals : investment banks at work*, Boston, Harvard Business School Press.

Ekeh Peter, 1976. – *Social exchange theory : the two traditions*, Cambridge (Mas), Harvard University Press.

Ellickson Robert C., 1991. – *Order without law. How neighbors settle disputes*, Cambridge (Mas), Harvard University Press.

Favereau Olivier, 1994. – « Règles, organisation et apprentissage collectif. Un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », dans **André Orléans** (éd.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France.

Festinger Leon, Schachter Stanley, Back Kurt, 1950. – *Social pressures in informal groups : a study of human factors in housing*, New York, Harper.

Flap Hendrik D., Bulder Bert, Völker Beate, 1998. – « Intra-organizational networks and performance : a review », *Computational and mathematical organization theory*, *4*, 2, pp. 1-39.

Frank Robert H., 1985. – *Choosing the right pond. Human behavior and the quest for status*, Oxford, Oxford University Press.

Freidson Eliott, 1975. – *Doctoring together. A study of professional social control*, New York, Elsevier.

— 1994. – *Professionalism reborn : theory, prophecy and policy*, Chicago, University of Chicago Press.

Freidson Eliott, Buford Rhea, 1963. – « Processes of control in the company of equals », *Social problems*, *11*, 2, pp. 119-131.

Friedberg Erhard, 1993. – *Le pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil.

Friedberg Erhard, Musselin Christine, 1989. – *En quête d'universités*, Paris, L'Harmattan.

Frischkopf Arthur, 1973. – *Modes de gestion facultaires et transformations à l'Université : fonctions et dysfonctions de la collégialité*, Thèse de doctorat, Louvain, Université Catholique de Louvain.

Glaser Barney G., Strauss Anselm L., 1967. – *The discovery of grounded theory*, Chicago, Aldine.

Granovetter Mark S., 1985. – « Economic action and social structure. The problem of embeddedness », *American journal of sociology*, *91*, 3, pp. 481-510.

Hatchuel Armand, 1994. – « Apprentissages collectifs et activité de conception », *Revue française de gestion*, 99, pp. 109-120.

— 1998. – « Organisation et marché : la place des prescripteurs », Actes du séminaire *Contradictions et dynamique des organisations*, Paris, GDR-FROG.

Hatchuel Armand, Weil B., 1992. – *L'expert et le système*, Paris, Économica.

Hechter Michael, 1984. – « When actors comply. Monitoring costs and the production of social order », *Acta sociologica*, *27*, 2, pp. 161-183.

— 1987. – *Principles of group solidarity*, Berkeley, California University Press.

Heckathorn Douglas, 1989. – « Collective action and the second-order free-rider problem », *Rationality and society*, *1*, 1, pp. 78-100.

— 1990. – « Collective sanctions and compliance norms. A formal theory of group-mediated social control », *American sociological review*, *55*, 3, pp. 366-384.

Heinz John P., Laumann Edward O., 1982. – *Chicago lawyers : the social structure of the Bar*, New York, Russell Sage Foundation, American Bar Foundation.

Hughes Everett C., 1945. – « Dilemmas and contradictions of status », *American journal of sociology*, *50*, 5, pp. 353-359.

— 1958. – *Men and their work*, Glencoe (Ill), Free Press.

Karpik Lucien, 1995. – *Les avocats*, Paris, Gallimard.

Katz Jack, 1977. – « Concerted ignorance. The social construction of cover-up », *Urban life*, 8, pp. 295-316.

Knutsen Oddbjorn, Scarbrough Elinor, 1995. – « Cleavage politics », dans **Jan W. Van Deth, Elinor Scarbrough** (eds.), *The impact of values*, Oxford, Oxford University Press.

Kuty Olgierd, 1997. – *La négociation des valeurs. Introduction à la sociologie*, Bruxelles, De Boeck Université (Ouvertures sociologiques).

Latour Bruno, Woolgar Steve, 1988. – *La vie de laboratoire*, Paris, La Découverte.

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

— 1992b. – *Bureaucratie, collégialité et professionnalisme. Structure et fonctionnement informels des grandes firmes d'avocats d'affaires en Nouvelle Angleterre*, Genève, Rapport au Fonds national suisse de la recherche scientifique.

Lazega Emmanuel (*suite*)

— 1992c. – *The micropolitics of knowledge. Communication and indirect control in workgroups*, New York, Aldine de Gruyter.

— 1993. – « Bureaucratie et collégialité dans les firmes américaines d'avocats d'affaires », *Droit et société*, 23/24, pp. 15-40.

— 1994. – « Les conflits d'intérêts dans les cabinets américains d'avocats d'affaires : concurrence et auto-régulation », *Sociologie du travail, 35*, 3, pp. 315-336.

— 1995a. – « Concurrence, coopération et flux de conseils dans un cabinet américain d'avocats d'affaires. Les échanges d'idées entre collègues », *Revue suisse de sociologie, 21*, 1, pp. 61-84.

— 1995b. – « Protecting the common good among equals. A lateral control regime of partners in a corporate law firm », Paris, LASMAS Preprint N° 96/1.

— 1999a. – « Generalized exchange and economic performance. Social embeddedness of labor contracts in a law partnership », dans **R. Leenders, S. Gabbay** (eds.), *Corporate social capital and liability*, Boston, Kluwer.

— [à paraître] – « Teaming up and out ? Cooperation and solidarity in a collegial organization », dans **Werner Raub, Jeroen Weesie** (eds.), *The management of durable relations within and between organizations*, New York, Aldine de Gruyter.

Lazega Emmanuel, Krackhardt David, [à paraître]. – « Structural analysis of partners' individual lateral control strategies in a Northeastern corporate law firm », *Structural analysis*.

Lazega Emmanuel, Lebeaux Marie-Odile, 1995. – « Capital social et contrainte latérale », *Revue française de sociologie, 36*, 4, pp. 759-777.

Lazega Emmanuel, Pattison Philippa E., 1999. – « Multiplexity, generalized exchange and cooperation in organizations », *Social networks, 21*, 1, pp. 67-90.

Lazega Emmanuel, Van Duijn M., 1997. – « Position in formal structure, personal characteristics and choices of advisors in a law firm », *Social networks*, 19, pp. 375-397.

Lazega Emmanuel, Vari Stéphane, 1992. – « Acteurs, cibles et leviers : analyse factorielle de réseaux de contrôle dans une firme américaine d'avocats d'affaires », *Bulletin de méthodologie sociologique*, 37, pp. 41-51.

Leenders Roger, Gabbay Shaul (eds.), 1999. – *Corporate social capital and liability*, Boston, Kluwer.

Lenski Gerhard E., 1954. – « Status crystallization. A non-vertical dimension of social status », *American sociological* review, *19*, 4, pp. 405-413.

Levi Margaret, 1988. – *Of rule and revenue*, Berkeley, University of California Press.

Lewin Kurt, 1952. – « Group decision and social change », dans **Guy E. Swanson, Theodore M. Newcomb, Eugene L. Hartley** (eds.), *Readings in social psychology*, New York, Holt.

Lindenberg Siegwart, 1997. – « Grounding groups in theory. Functional, cognitive, and structural interdependencies », dans *Advances in group processes*, 14, Greenwich (Ct), JAI Press.

Lipset Seymour M., Martin Trow, James Coleman, 1956. – *Union democracy. The inside politics of the international typographical union*, New York, Free Press.

McCann Joseph F., 1993. – *Church and organization : sociological et theological enquiry*, London, Associated University Press.

Merton Robert K., 1959. – *Social theory and social structure*, Glencoe (Ill), Free Press.

Michels Robert, 1971. – *Les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Paris, Flammarion [1re éd. 1911].

Morrill Calvin, 1995. – *The executive way. Conflict management in corporations*, Chicago, Chicago University Press.

Nelson Robert L., 1988. – *Partners with power. The social transformation of the large law firm*, Berkeley, University of California Press.

Oliver Pamela, 1980. – « Rewards and punishments as selective incentives for collective action : theoretical investigations », *American journal of sociology, 85*, 6, pp. 356-375.

Ostrom Elinor, 1990. – *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*, Cambridge, Cambridge University Press.

Padioleau Jean G., 1986. – *L'ordre social. Principes d'analyse sociologique*, Paris, L'Harmattan.

Parsons Talcott, 1951. – *The social system*, Glencoe (Ill), Free Press.

— 1968. – « Professions », dans *International encyclopaedia of the social sciences*, New York, MacMillan, Free Press.

— 1971. – « Higher education as a theoretical focus », dans **Herman Turk, Richard L. Simpson** (eds.), *Institutions and social exchange*, New York, Bobbs-Merrill.

Parsons Talcott, Platt Gerald M., 1973. – *The American university*, Cambridge (Mas), Harvard University Press.

Perrow Charles, 1972. – *Complex organizations : a critical essay*, New York, Random House.

Powell Walter W., DiMaggio P., 1991. – *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

Putnam Robert D., 1993. – *Making democracy work*, Princeton, Princeton University Press.

Rawls John, 1993. – *Political liberalism*, New York, Columbia University Press.

Rothschild Joyce, Whitt J. Allen, 1986. – *The cooperative workplace*, Cambridge, Cambridge University Press.

Rowley Scott, Rowley Reed, 1960. – *Rowley on partnership*, New York, BobbsMerrill [1re éd. 1916].

Reynaud Jean-Daniel, 1989. – *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

Sainsaulieu Renaud, 1977. – *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Sainsaulieu Renaud, Tixier Pierre-Éric, Marty Marie-Odile, 1983. – *La démocratie en organisation*, Paris, Méridiens.

Scaff Lawrence A., 1981. – « Max Weber and Robert Michels », *American journal of sociology*, *86*, 6, pp. 1269-1286.

Sciulli David, 1986. – *Theory of societal constitutionalism*, Cambridge, Cambridge University Press.

Selznick Philip, 1957. – *Leadership in administration*, Evanston (Ill), Row, Peterson & Co.

Shils Edward, Janowitz Morris, 1948. – « Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II », *Public opinion quarterly*, summer, pp. 280-315.

Simpson Richard L., 1971. – « Imperative control, associationalism, and the moral order », dans **Herman Turk, Richard L. Simpson** (eds.), *Institutions and social exchange*, New York, Bobbs-Merrill.

Stinchcombe Arthur L., 1959. – « Bureaucratic and craft administration of production », *Administrative science quarterly*, *4*, 1, pp. 168-87.

Sutton Robert I., Hargadon Andrew, 1996. – « Brainstorming groups in context. Effectiveness in a product design firm », *Administrative science quarterly*, *41*, 4, pp. 685-718.

Swidler Ann, 1979. – *Organization without authority. Dilemmas of social control of free schools*, Cambridge (Mas), Harvard University Press.

Tilley Nicholas, 1981. – « The logic of laboratory life », *Sociology*, *15*, 1, pp. 117-126.

Urfalino Philippe, 1998. – « La délibération et la dimension normative de la décision collective », dans **Jacques Commaille, L. Dumoulin, C. Robert**, Actes de l'École thématique « Approches critiques des démarches de recherche consacrées à la production normative », Paris, LGDJ.

Veltz Pierre, Zarifian Philippe, 1993. – « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, *35*, 1, pp. 3-25.

Vilkas Catherine, 1996. – « Évaluations scientifiques et décisions collectives : le Comité national de la recherche scientifique », *Sociologie du travail*, *38*, 3, pp. 331-348.

Walzer Michael, 1987. – *La révolution des saints : éthique protestante et radicalisme politique*, Paris, Belin [1re éd. 1965].

Wasserman S., Faust K. , 1994. – *Social network analysis : methods and applications*, Cambridge, Cambridge University Press.

Waters Malcolm, 1989. – « Collegiality, bureaucratization, and professionalization. A Weberian analysis », *American journal of sociology*, *94*, 5, pp. 945-972.

— 1993. – « Alternative organizational formations : a typology of polycratic administrative systems », *Sociological review*, *41*, 1, pp. 55-81.

Weber Max, 1978. – *Economy and society* [Version publiée par Guenther Roth et Claus Wittich], Berkeley, University of California Press [1re éd. 1920].

Wheare Kenneth C., 1955. – *Government by committee*, Oxford, Oxford University Press.

White Harrison, 1992. – « Agency as control in formal networks », dans **Nitin Nohria, Robert G. Eccles** (eds.), *Networks and organizations*, Boston (Mas), Harvard Business School Press.

White Harrison, Boorman Scott A., Breiger Ronald L., 1976. – « Social structure from multiple networks I. Blockmodels of roles and positions », *American journal of sociology*, *81*, 4, pp. 730-780.

Wittek Rafael, 1999. – *Interdependence and informal control in organizations*, Thèse de doctorat, Groningen, ICS, Université de Groningen.

Wittek Rafael, Wielers Rudi, 1998. – « Gossip in organizations », *Computational and mathematical organization theory*, 4, pp. 189-204.

Yamagishi Toshio, 1986. – « The provision of a sanctioning system as a public good », *Journal of personality and social psychology*, 51, pp. 110-116.