

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners  
"Confidences"**

*organisés grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> décembre 2001)

**DE LA COLLÉGIALITÉ  
DANS LES FIRMES DE CONSEIL**

par

**Emmanuel LAZEGA**  
Sociologue, Université de Lille 1

Séance du 10 octobre 2001  
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

**En bref**

Tous experts, tous pairs, tous égaux ? Les structures collégiales, telles que le *partner-ship*, fonctionnent en principe sur cette base. Lorsque les décisions à prendre sont très complexes, l'action commune a tendance à s'éloigner du modèle purement bureaucratique pour rassembler les compétences. Mais une organisation fait émerger des besoins divers : acquérir des clients, gérer le partage des ressources communes, limiter les comportements opportunistes et retenir les plus brillants, sélectionner les jeunes qui deviendront de futurs associés et maintenir un esprit de groupe. La satisfaction de ces besoins risque à tout moment de casser la collégialité des décisions. Nombreuses et contradictoires exigences. Emmanuel Lazega a observé en détail le fonctionnement d'un cabinet américain de *lawyers*. Il nous montre la subtilité des mécanismes sociaux qui régissent la coopération entre eux.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ d'Emmanuel LAZEGA

En tant que sociologue, je m'intéresse à la discipline sociale présente au sein des organisations plates - par opposition à hiérarchiques. Michel Crozier et ses successeurs ont montré qu'une discipline était indispensable au bon fonctionnement des bureaucraties. Mais le fonctionnement collégial, celui des *associés-rivaux condamnés à vivre ensemble* (François Bourricaud) n'a pas encore été tellement étudié. A priori, collégialité semble aller de pair avec "informalité" et liberté. Je vais vous montrer par un exemple que la discipline - à la fois formelle et informelle - y est, en fait, intense.

### Des réseaux entre pairs

Au sein d'une structure collégiale, - exemple type : le *partner-ship* ; en français : la société en nom collectif - les associés sont généralement des experts, des professionnels individualistes qui aiment à se penser comme indépendants les uns des autres. Chercher à mettre en évidence que, pour la survie et la croissance de leur société, la discipline sociale s'impose, c'est, en partant de l'hypothèse inverse, considérer que les acteurs de l'organisation sont a priori des entrepreneurs interdépendants, qu'ils ne cessent de peser les uns sur les autres pour assurer de la solidarité (limitée), du contrôle et de la régulation. Pour décrire l'interdépendance et les mécanismes de coopération entre pairs, j'ai utilisé la méthode d'analyse de réseaux sociaux, outil sociologique basé sur des mesures sociométriques des relations entre les différents membres d'une organisation. Dans le cabinet que je vais vous présenter en détail, j'ai reconstitué :

- les réseaux de collaboration : qui compte sur qui en cas de coup dur ?
- les réseaux de conseils : qui demande conseil à qui ?
- les réseaux d'amitié : qui a des activités sociales avec qui en dehors du travail ?
- les réseaux de contrôle : qui utilise qui pour faire pression sur qui ? Ces derniers réseaux méritent une attention particulière car c'est là que se joue l'épreuve de la discipline qui règne dans l'organisation.

J'ai ainsi pu mesurer la "centralité" de chacun des acteurs, détecter des sous-ensembles humains particulièrement denses, mesurer l'autonomie de chacun, identifier le profil relationnel de chacun des membres de l'organisation (deux profils se ressemblent s'ils ont - à peu près - les mêmes amis et les mêmes ennemis), et de manière générale décrire quelques phénomènes clés de la discipline existante.

### *Un contrat qui oblige à la coopération*

L'organisme étudié, cabinet d'avocats d'affaires installé dans le nord-est des États-Unis, est composé de trente-cinq associés et de trente-six collaborateurs. Le contrat d'association est assez extrême puisque le partage des bénéfices est strictement égal, avec juste une petite pondération pour récompenser la loyauté, c'est-à-dire en fait l'ancienneté. Pour exclure un associé il faut un vote de 90 % des voix favorables à cette mesure, sachant qu'une abstention compte comme une voix contre. Pour être exclu il faut donc quasiment que tous les autres souhaitent que vous partiez ; seuls des comportements opportunistes extrêmes déclenchent cette réaction de la part des associés. Ainsi le contrat d'association entre les membres de ce cabinet les enferme dans une dynamique de coopération.

### Des niches sociales

Les modalités d'exclusion amènent chacun des membres à essayer de se faire deux ou trois alliés inconditionnels. Cela conduit automatiquement le cabinet à se fragmenter en sous-groupes plus ou moins visibles. L'analyse de réseaux le met très bien en évidence. Si l'on superpose trois réseaux, celui des relations de conseil, d'amitié et de collaboration, il ressort très clairement des sous-ensembles, que j'ai appelé des niches sociales. Les niches sont des sous-groupes très concrets mais informels, en ce sens qu'ils n'existent pas aux yeux de l'organisation. À l'intérieur de la niche, chacun a des amis solides, a accès à des ressources

sociales ou des coups de main à plus bas prix qu'à l'extérieur. Enfin, à l'intérieur de la niche, on constate qu'il n'existe pas ou peu de comportements opportunistes.

### **Certains plus égaux que d'autres !**

Les membres du cabinet ne cessent d'échanger entre eux des ressources, comme par exemple des informations (concernant par exemple certains points techniques, des juges, des adversaires, des clients). La concentration de ces ressources crée des formes de statut. Dans ce cabinet, j'ai retrouvé les trois formes de statut que la littérature a identifiées depuis longtemps : les *finders* ou *rain-makers*, c'est-à-dire ceux qui contrôlent les clients ; les *minders*, ceux qui organisent le travail à l'intérieur du cabinet - l'utilisation des collaborateurs par exemple - et qui veillent au bon fonctionnement de l'ensemble ; les *grinders*, ceux qui font le travail. Il existe également une hiérarchie informelle au sein de chaque forme de statut : les *top finders*, *top minders* et *top grinders*. Conquête de statut et appartenance à une niche ne sont pas totalement contradictoires. Même à l'intérieur de la niche, il vaut mieux être en position de force pour négocier les termes (informels) des échanges. La possession d'un statut particulier à l'intérieur du cabinet donne un avantage.

### **Relationnel intense et productivité**

L'analyse des réseaux personnels de chacun des membres permet d'identifier un lien entre productivité, performance économique et nature de relations que ces entrepreneurs interdépendants entretiennent les uns avec les autres. Un sociologue américain, Peter Blau, a bien montré, dans les années 1960, que les échanges à l'intérieur d'une organisation fonctionnent aussi par troc, c'est-à-dire qu'on peut donner un conseil à un collègue en échange d'une reconnaissance de statut. Sous l'analyse, on s'aperçoit que les gens les plus productifs sont ceux qui ont dans leurs réseaux beaucoup de liens de type « Blau », c'est-à-dire des liens de collaboration mutuelle forte mais accompagnée de transfert de conseil unidirectionnel.

### **Partage du savoir et contrôle qualité**

On pourrait supposer que les échanges d'expériences, d'intelligence et de conseils sont parfaitement libres, sans obstacle structurel, car c'est de ces échanges que provient le pain quotidien. Ce n'est pas ce qu'on observe.

Une première règle non dite veut qu'on ne demande pas conseil en dessous de soi. Les associés ne demandent pas conseil aux collaborateurs, ni les seniors. C'est une règle assez générale qui a été observée chez toutes sortes de professionnels et pas seulement dans les cabinets d'avocats. C'est une donnée majeure de la discipline sociale du monde du travail. Une deuxième règle veut que le partage des connaissances et de l'expérience dépende du statut des personnes. Il y a des demandes de conseil dans un sens mais pas dans l'autre.

Ces mécanismes permettent un certain contrôle de la qualité, processus forcément délicat entre personnes formellement égales.

### **Le risque de défection**

La défection d'une partie des membres est un enjeu fort pour un cabinet de ce type. La discipline sociale est structurée de manière à empêcher que les membres contrôlant les gros clients puissent s'en aller avec leurs équipes en étant immédiatement opérationnels ailleurs.

Certains essaient d'établir des pools de collaborateurs ; mais le système empêche la construction de sous-ensembles trop indépendants en divisant le pouvoir entre ceux qui distribuent la main-d'œuvre, les *minders*, et ceux qui contrôlent les clients, les *finders*. Les *minders* veillent à ce qu'il n'y ait pas trop de permanence dans les relations entre les principaux *rainmakers* et les meilleurs collaborateurs. C'est très informel. Personne ne dira jamais qu'il a fait exprès d'empêcher tel associé de travailler une nouvelle fois avec tel

collaborateur. On dira que l'on souhaite que les collaborateurs soient exposés à différentes manières de travailler. Mais vu de haut, tout se passe comme si cela avait pour but de gérer le risque d'éclatement.

### **Le brainstorming : rivalité et cohésion**

Lorsqu'il faut résoudre un problème compliqué et de fort enjeu pour le cabinet, comme défendre une grosse entreprise qui a un conflit antitrust, six ou dix personnes se réunissent pour chercher l'idée et la stratégie la plus pertinente. Il est admis que celle-ci peut venir aussi bien d'un associé senior, que d'un collaborateur junior. Un brainstorming est organisé et chacun émet ses idées. À cette occasion le cabinet encourage la concurrence de statut parce qu'il faut que chacun fasse la preuve qu'il est bon. Celui qui se tait continuellement sera, en tout cas pour les collaborateurs, rapidement soupçonné de n'avoir rien à dire.

J'ai observé des brainstormings : tout le monde a de bonnes idées. La vraie difficulté consiste à gérer les gens qui ont eu des idées intéressantes et qui n'ont pas été écoutés. Au bout de quatre ou cinq fois, ces personnes finissent par se taire. Il faut donc des mécanismes d'atténuation de la concurrence de statut.

Lorsque deux associés sont en violente opposition pour faire prévaloir leur idée, et qu'il faut se mettre d'accord, ils ont recours à des associés plus anciens. L'analyse des réseaux sociaux au sein du cabinet montre que le risque d'effets dominos, c'est-à-dire que les seniors entrent en conflit entre eux, est contrecarré - entre seniors - par les relations d'amitié, c'est-à-dire des relations qui se fondent sur d'autres éléments que ceux de la pratique professionnelle.

### **Comportement opportuniste**

Les associés, théoriquement égaux entre eux, ne peuvent pas se donner mutuellement d'ordres. Si le comportement de l'un d'entre eux se met à dériver, c'est-à-dire s'il se met à profiter sans contrepartie pour l'organisation de son statut de pair - avec les conséquences financières de ce comportement pour tous les associés -, dans un premier temps seuls des mécanismes subtils de pression exercée par les autres le conduiront à "retrouver le droit chemin". Quand un cas est identifié, le *managing partner* (élu pour un an renouvelable une fois) fera appel à tel ou tel autre associé pour mieux connaître la cause du problème - par exemple un divorce en cours, l'alcoolisme, une dépression nerveuse - et à tel autre qui sait exercer souplement des pressions. Certains associés sont systématiquement utilisés pour résoudre ce genre de problèmes.

### **Collégialité, liberté et structure juridique**

On pourrait encore mettre en évidence d'autres mécanismes sociaux. Mais je crois que la preuve est faite : bien qu'elle soit informelle, il existe une forte discipline sociale au sein de ce cabinet collégial. Cette discipline est très différente de celle qui caractérise les relations de pouvoirs très asymétriques dans une bureaucratie classique.

On oppose souvent organisation bureaucratique, allant de pair avec un principe de discipline, ou collégiale, sans discipline, comme si l'entreprise pouvait choisir l'une ou l'autre. Ce n'est pas un choix qu'elle a entièrement entre ses mains. Le caractère bureaucratique ou collégial dépend, à mon avis, du degré de standardisation des tâches. Plus les tâches sont standardisables, plus l'organisation tend à devenir bureaucratique. Plus elles sont innovantes et demandent improvisation et imagination collective, plus l'organisation tend à devenir collégiale. Aucune organisation n'est complètement l'une ou l'autre : par exemple les cabinets de conseils, d'avocats, d'ingénieurs sont naturellement plus collégiaux que les usines industrielles. Mais ces deux types d'organisation exigent une forte discipline sociale, et il faut se poser la question de savoir lequel doit fonctionner dans chaque circonstance.

Le choix de la structure juridique relève de la même analyse. Dans le cas d'une société anonyme, il est clair que les propriétaires interfèrent avec la discipline sociale qui germerait

naturellement dans une structure collégiale. Si les tâches de l'entreprise la rendent par nature collégiale, il faut surtout que les propriétaires sachent s'adapter ; sinon elle ne survivra pas.

Ce genre d'organisation exige des tempéraments particuliers : il faut des gens capables d'avoir en même temps des relations compliquées de collaboration, de conseil, de concurrence, mais aussi des relations d'amitié. Ce n'est pas si facile à gérer. La compagnie des pairs exige une socialisation dans la durée.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Sur le plan méthodologique, comment faites-vous pour savoir, par exemple, qui demande conseil à qui ?*

**Emmanuel Lazega :** Je n'ai pas développé ici la démarche scientifique adoptée pour l'étude. Mais en l'occurrence c'est assez simple. Des questionnaires sociométriques sont présentés durant l'entretien avec chacun des avocats, lui demandant de cocher les noms de ses collègues concernés. Par exemple « à qui demandez-vous conseil parmi vos collègues lorsque vous avez un problème de tel ou tel type à résoudre? »

### Les niches

**Int. :** *Sur quels éléments les niches se cristallisent-elles ? Autour de clients, d'une expertise technique ou de sujets personnels ?*

**E. L. :** Je constate tout d'abord qu'elles existent, c'est-à-dire qu'on observe de petits groupes de personnes ayant des facilités d'accès entre elles. Ils ne sont jamais identifiés formellement et on ne les perçoit pas quand on ne fait que discuter avec les gens du cabinet, mais l'analyse de réseaux les montre très facilement. Concrètement, elles regroupent surtout des gens de même secteur de marché, de mêmes spécialités juridiques et de même bureau.

**Int. :** *Quand le marché change, l'organisation est-elle capable d'incorporer de nouveaux partenaires compétents dans les nouvelles disciplines ?*

**E. L. :** Oui, et c'est généralement une niche complète qui arrive (cela souligne dans l'autre sens le risque de défection). Les nouveaux signent le contrat d'association, acceptent la règle du jeu et s'adaptent peu à peu à la discipline sociale. Mais il faut se rendre compte que l'organisation commence par absorber les clients des nouveaux venus avant que ces derniers ne puissent travailler pour les clients du cabinet.

Cela dit, il y a des cas particuliers : certains arrivent avec quelques très gros clients et sont surtout contents de pouvoir profiter d'une infrastructure. Au cours de mon étude, il y avait un nouvel associé, ancien président d'une grande compagnie d'assurance, avec beaucoup de relations. Il rapportait beaucoup d'argent mais ne s'impliquait pas du tout dans l'organisation. Ce type d'associé est appelé associé latéral. Ces gens représentent un risque certain pour l'organisation. S'il y en a trop, la discipline sociale s'effiloche et le groupe finit par se dissoudre. Définir la proportion de latéraux nomades par rapport aux locaux sédentaires est une question difficile.

**Int. :** *Vous avez parlé de risque de défection. Qu'est-ce qui fait qu'on peut avoir intérêt à partir ?*

**E. L. :** Tout simplement gagner plus ailleurs : dans le cabinet que j'ai étudié, plusieurs associés m'ont dit que si on ne leur proposait pas au moins 25 % de plus ailleurs, ils n'engageaient aucune démarche pour passer éventuellement à la concurrence. La loyauté a un prix !

## Les jeunes

**Int. :** *Vos analyses me rappellent celles que j'avais faites sur un cabinet de conseil français dans les années 1980. Il était clairement hiérarchisé avec un seul patron. La piétaille qui faisait le travail était en libre service. Il me semblait à l'époque que ce cabinet allait couler parce que les seniors écrasaient les jeunes et empêchaient les idées de remonter. C'est ce qui s'est produit. Qu'en est-il des jeunes dans le cas de votre cabinet ? Est-ce qu'on ne leur laisse pas que les tâches standardisées ? Sur quelles bases sont-ils sélectionnés et quels sont les principes de leur formation interne ?*

**E. L. :** L'un des objectifs majeurs du cabinet, c'est de former les nouveaux collaborateurs et de retenir les plus brillants ; on ne cherche donc pas à les cantonner dans des tâches trop ennuyeuses. Le processus de brainstorming leur donne de plus l'occasion de stimuler ou de montrer leur créativité. Les jeunes doivent avant tout être socialisés, apprendre le comportement collégial, le mélange de concurrence et de coopération. La concurrence entre eux est très importante, mais comme je l'ai dit, il faut en même temps qu'elle s'atténue par moments. Quant à leur formation, elle est notoirement perçue comme insuffisante ; ils s'en plaignent beaucoup et se forment sur le tas comme ils peuvent.

**Int. :** *Dans mon cabinet, un tableau recensait toutes les performances des jeunes, le nombre de jours facturés, le directeur avec qui les missions avaient été effectuées, etc.*

**E. L. :** Il est clair que les jeunes sont là d'abord pour travailler de très longues heures. Mais en plus de la quantité de travail, de manière générale, la vie au sein de ce type de cabinet promeut une attitude sociale subtile, faite de vie courtoise, d'alliances spécifiques et en même temps d'esprit de groupe : il faut s'y former. Lors de la sélection des jeunes, il est très clair que les associés cherchent à se rendre compte de la capacité des candidats à gérer des relations compliquées. Après le niveau (attesté par un diplôme de l'une des meilleures universités), c'est le critère essentiel.

**Int. :** *Beaucoup d'entre eux deviennent-ils ensuite associés ?*

**E. L. :** Non, dans ce cabinet, seulement 8 % à 10 %. Cependant le cabinet ne laisse pas tomber les autres : il les aide à se placer ailleurs et fait ensuite des affaires avec eux s'ils sont restés en bons termes.

## Standardisation et collégialité

**Int. :** *Votre vision part du principe que la forme des organisations est déterminée par des variables. Pour vous, la variable essentielle est la standardisation des tâches, considérée comme indépendante. Mais est-ce vraiment une hypothèse réaliste ? Son niveau dépend beaucoup de la politique interne du cabinet, des choix faits par les associés et des luttes entre eux. Certains plaideront toujours pour plus de standardisation, au motif de la maximisation de la rentabilité à court terme, et d'autres pour moins, au motif des impératifs de long terme, ou du prestige, ou de l'intérêt du travail. On peut donc dire que c'est une variable dépendante des luttes de pouvoir entre associés.*

**E. L. :** Absolument. Mais une fois que la décision est prise, la configuration de l'organisation en découle pour longtemps.

**Int. :** *La standardisation est probablement liée à des impératifs extérieurs plus forts que les rivalités internes des associés, comme la nature du marché. L'appel à l'innovation est plus important quand un cabinet traite de fusions entre entreprises que de divorces.*

**Int. :** *Votre concept de collégialité exige une précision. La collégialité existe dans le partage des ressources mais pas pour la gestion des affaires. Le dialogue est collectif, mais le décideur est unique. C'est, je crois, nécessaire dans les affaires difficiles. Sur un bateau dans*

*la tourmente, il ne faut qu'un décideur. Et ce doit être l'interlocuteur que le client a en face de lui.*

**E. L. :** Le client croit qu'il n'y a qu'un seul décideur et que c'est son interlocuteur. Mais au vu des brainstormings, il s'avère que ce sont souvent des associés seniors qui départagent et tranchent ; or ce ne sont pas toujours avec eux que le client traite.

À ce propos, je remarque qu'on enseigne dans les écoles de commerce une culture du *leadership* qui ne me semble pas correspondre à la réalité des prises de décisions. Dès que les décisions sont complexes, elles sont préparées de manière collégiale, même si elles sont prises au bout du compte par celui ou celle qui prend le risque.

### **Collégialité et innovation**

**Int. :** *Pour vous la collégialité va-t-elle de pair avec la créativité et l'innovation ?*

**E. L. :** Oui. Il faut se méfier des effets d'optique donnant l'impression que les innovations sont le fruit d'un seul homme. Par exemple, l'invention de la technique des *poison pills* pour éviter les OPA dans les années 1970, est associée au nom d'un seul avocat. Elle est en fait le fruit de l'innovation de tous les membres de son cabinet.

Par ailleurs, je constate qu'il y a souvent des poches collégiales très importantes dans les grosses entreprises hiérarchiques. De telles entreprises ne sont pas forcément dénuées de capacité d'innovation.

**Int. :** *Je constate en tout cas, par expérience dans les travaux publics, qu'il est très difficile de faire fonctionner en collégialité des gens ayant longuement travaillé auparavant dans des fonctions très hiérarchisées !*

**Int. :** *Dans le monde des idées ou de la recherche universitaire, la collégialité n'est pas le meilleur moyen d'avoir des idées : faire passer ses idées aux collègues c'est très difficile !*

### **Hierarchie : être ou ne pas être**

**Int. :** *Comment expliquez-vous que ces organisations non hiérarchiques provoquent la mise en place d'une forte hiérarchie, quoiqu'informelle.*

**E. L. :** Chaque fois que vous avez besoin d'aide, il vous faut négocier avec vos pairs. Or dans cet échange, contrairement à ce qui se passe dans l'économie monétaire, il faut redéfinir chaque fois les termes de l'échange : c'est un troc. Le fait de détenir un statut supérieur vous donne un avantage dans cette renégociation. Vous êtes donc amené à développer certaines aptitudes et à prendre en charge certains rôles pour maximiser vos revenus dans le troc. Si cela apporte quelque chose de positif à l'organisation, on vous reconnaît le rôle que vous avez pris et vous acquerez une sorte de position hiérarchique informelle.

**Int. :** *Qui sont les plus importants : les minders ou les rainmakers ?*

**E. L. :** Les *rainmakers*, ceux qui tiennent les gros clients, sont toujours les personnes les plus "importantes", parce qu'elles sont les moins interchangeable sur le moment. Personne ne veut être un *minder*, parce que cela suppose de renoncer en partie à ses clients et à la pratique du droit. Mais dans ce rôle certains sont meilleurs que d'autres. Les *minders* se plaignent toujours qu'on ne reconnaît pas leur travail. Ce n'est pas tout à fait vrai. Les *rainmakers* acceptent bien leur rôle et le reconnaissent, parce qu'ils savent qu'ils ont besoin de quelqu'un pour gérer en interne la répartition des puissances de travail : un vendeur promet toujours plus de choses au client que ce qu'il sait pouvoir fournir facilement.

**Int. :** *Comment sont prises les décisions stratégiques ?*

**E. L. :** Les seules vraies décisions stratégiques sont celles qui touchent au positionnement sur le marché : tout le monde est d'accord pour aller là où il y a le plus d'argent à gagner, même si cela suppose de faire pression sur d'autres pour qu'ils changent de spécialité !

**Int. :** *Vous nous avez dit que, dans ce cabinet, la répartition des bénéfices était égale et qu'on ne pouvait pas mettre les associés dehors. Vous nous avez expliqué les mécanismes de pressions sur ceux qui se laisseraient aller. Mais comment fait-on pour retenir ceux qui estiment qu'ils font plus que les autres ?*

**E. L. :** Tout d'abord, les places ne sont pas absolument assurées. Il faut 90 % des voix pour être mis dehors ; c'est un niveau très élevé mais qui est atteint environ une fois tous les cinq ans, quand l'un des associés a vraiment trop exagéré. Cela assure qu'à l'intérieur du cabinet, tout le monde joue donc tout de même à peu près le même jeu. Les écarts ne sont pas excessifs. Mais, il est vrai que certains font nettement plus que les autres. Il n'y a pas vraiment de manière pour les retenir. C'est un choix de leur part que de rester. Cela leur coûte financièrement mais ils peuvent y trouver leur compte pour d'autres raisons, l'ambiance par exemple, ou la reconnaissance de statut, une forme de respect des autres, moins de tracasseries en tous genres. Ce sont aussi des éléments de récompense non financiers qui ont leur valeur.

### **Un point d'achoppement**

**Int. :** *Tout semble tourner correctement dans le fonctionnement de ce cabinet. Y a-t-il des points difficiles à gérer ?*

**E. L. :** Le cabinet a notamment beaucoup de mal à résoudre de fréquents conflits d'intérêts très spécifiques au monde des avocats d'affaires. Par exemple il arrive qu'un cabinet ait à défendre à la fois une entreprise et son adversaire, et quand ce sont de grandes entreprises mondiales qui sont en jeu, assez souvent elles n'en ont pas conscience au départ. Le cabinet d'avocats devrait lâcher un de ces deux clients, car des cabinets concurrents peuvent le faire disqualifier par la justice. Mais, en l'occurrence, il ne souhaite évidemment lâcher personne. Il faut donc qu'il se compartimente. Les cabinets d'avocats utilisent dans ce but la notion de murs chinois (*chinese wall*), sortes de cloisons déplaçables au gré des affaires. Elles séparent tantôt tel et tel service, tantôt tel et tel autre. La question juridique est donc de savoir si ces murs chinois sont crédibles, s'ils sont vraiment des cloisons étanches. Quand je vois la discipline sociale qui règne au sein de l'organisation, il me semble que ce ne peut pas être le cas.

### **Étudier une tribu bizarre**

**Int. :** *Comment avez-vous réussi à entrer dans ce cabinet pour l'étudier ?*

**E. L. :** Je travaillais à Yale University, et Yale Law School est l'une des plus prestigieuses facultés américaines de droit. J'avais fait part de mon désir de mener ce type d'étude et un célèbre professeur de droit des affaires a accepté de me soutenir. Il a demandé à plusieurs cabinets si je pouvais aller chez eux. L'un d'entre eux a accepté, sans doute parce qu'il avait fusionné avec un autre huit ans auparavant et qu'il estimait avoir encore des problèmes. D'une certaine manière en échange du terrain qu'il m'offrait, je leur donnais une sorte d'audit. Une restitution n'a été faite que devant l'*executive committee*.

**Int. :** *Il est curieux qu'une société collégiale réserve l'analyse de son fonctionnement à un petit groupe d'élus. Est-ce parce qu'ils n'ont pas osé la divulguer ?*

**E. L. :** C'est plutôt que les résultats ne les intéressaient peut-être finalement pas beaucoup ! C'est pour eux une affaire d'universitaires. J'ai eu l'impression qu'ils étaient très contents que quelqu'un s'intéresse à eux. Maintenant, ils iront se promouvoir à Yale avec le livre que j'ai



écrit en disant aux étudiants : « *regardez ! nous avons des relations étroites depuis longtemps avec vous, venez donc chez nous* ».

Présentation de l'orateur :

Emmanuel Lazega est professeur de sociologie à l'Université de Lille 1, membre du CLERSÉ-CNRS. Il est l'auteur notamment de *The Collegial phenomenon*, Oxford University Press (2001), *Micropolitics of Knowledge*, Aldine-de Gruyter (1992) et *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Presses Universitaires de France, QSJ (1998).

Diffusion janvier 2002