

# ACTEURS, CIBLES ET LEVIERS: ANALYSE FACTORIELLE DES RELATIONS DE CONTROLE INDIRECT DANS UNE FIRME AMERICAINE D'AVOCATS D'AFFAIRES

par

Emmanuel Lazega

(LASMAS-CNRS, 59 rue Pouchet, 75017 Paris)

Stéphane Vari

(LDH-EHESS, 54 boulevard Raspail, 75006 Paris)

**Summary. Actors, Targets, and Levers: Factor Analyzing Indirect Control Relationships in an American Law Firm.** This paper analyzes Krackhardt (1986) type of network data collected from 36 partners in an American law firm. The data describes strategies of indirect control. A strategy is defined as a choice by an actor (the person who delegates the task) of a lever (the person who is asked to perform the task) who takes care of a target (the person who is to be influenced). Despite the heavy-handedness of this approach, factor analyzing this data provides a simple way to represent actors, targets and levers in the same space. It is also useful to describe a division of control work among peers, as well as roles shaping this form of relational influence. Using the results of this analysis, we classify strategies based on whether actors make use of universal and generalist levers, or of local and specialized ones. **Social Networks, Factor Analysis, Social Control, Actors, Levers, Targets.**

**Résumé.** Cet article présente une analyse de données de réseau d'un type encore peu utilisé en sociologie (Krackhardt, 1986). Ces données ont été récoltées auprès de 36 partenaires d'une firme américaine d'avocats d'affaires. Elles permettent de décrire des stratégies d'acteurs utilisées à des fins de contrôle indirect. Une stratégie est définie comme le choix par un acteur (la personne qui délègue le travail de contrôle) d'un levier (la personne à qui l'on délègue ce travail) pour s'occuper d'une cible (la personne à contrôler). L'analyse en composantes principales permet de représenter dans un même espace vectoriel les acteurs, les cibles et les leviers. Elle repère l'existence d'une division du travail et de rôles différents de contrôle informel dans la firme. La base de cette analyse est, d'une part, la matrice des données brutes concernant l'usage des leviers pour chaque combinaison d'acteur-cible et, d'autre part, la matrice totalisant le nombre des recours à chaque levier pour un groupe d'acteurs et de cibles. A partir de cette analyse, on distingue inductivement entre stratégies selon qu'elles supposent l'usage de leviers plutôt universels et généralistes, ou celui de leviers plutôt spécialisés et locaux. **Réseaux sociaux, Analyse factorielle, Contrôle social, Acteurs, Leviers, Cibles.**

Cet article présente une première analyse de données d'un type encore peu utilisé en sociologie. Ces données permettent de décrire d'une manière exploratoire des processus dynamiques comme la délégation de tâches, les flux de ressources ou de personnes, la transmission de messages, et d'autres encore. Elles sont extraites d'une recherche effectuée dans une firme américaine d'avocats d'affaires implantée dans trois villes de Nouvelle-Angleterre: Boston, Hartford et Providence. Les membres de cette firme ont répondu à des questions sociométriques classiques (1), de même qu'à la question suivante:

**Question** *Voici la liste de tous les partenaires de votre firme. Imaginez que vous êtes le directeur (managing partner). Vous vous rendez compte que l'un de vos partenaires a des problèmes personnels qui ont des répercussions négatives sur sa productivité. Ces problèmes peuvent être de toutes sortes:*

*alcoolisme, dépression, divorce, etc. En tant que directeur, c'est à vous de vous préoccuper de cette situation. Vous cherchez parmi les partenaires de cette personne en difficulté un ou des collègues qui traient lui parler discrètement et confidentiellement pour savoir ce qui se passe, et pour voir ce que la firme peut faire pour aider et limiter les dégâts. Vous ne voulez pas le faire vous-même parce qu'il faut que la démarche reste informelle, et votre statut de directeur pourrait être gênant à cet égard. Ma question est la suivante: à qui parmi tous les autres partenaires demanderiez-vous d'aller parler au Partenaire 1 si c'est lui qui est en difficulté? Pourquoi déléguez-vous cette tâche à cette ou ces personne(s)? Et si la personne en difficulté est le Partenaire 2? Etc. [Passer en revue tous les partenaires l'un après l'autre].*

Cette question a été posée aux 36 partenaires de la firme. On demande à chaque partenaire de déléguer à d'autres partenaires de son choix une tâche de soutien ou de contrôle de chacun de ses partenaires. Nous avons donc de l'information sur les 36 partenaires de la firme en tant qu'acteurs (la personne qui délègue le travail), en tant que leviers (la personne à qui l'on délègue le travail) et en tant que cibles (la personne à soutenir ou à contrôler). Ces données se présentent donc comme un ensemble de 36 matrices carrées de 36 x 36, une par personne (2), que nous avons alignées pour en faire une matrice de 1296 x 36. Ces données de réseau sont du type de celles utilisées pour la première fois par Krackhardt (1987, 1990).

Pour contribuer à l'étude de cette dynamique des processus sociaux, notre analyse se propose de décrire des stratégies de contrôle ou de soutien: qui utilise qui pour soutenir ou contrôler qui? Ou, en d'autres termes, quels acteurs utilisent quels leviers pour contrôler quelles cibles? Ce type d'analyse ne peut pas se faire à l'aide des logiciels américains d'analyse de réseau actuellement disponibles sur le marché (Borgatti, 1992; Burt, 1992). En effet, ces derniers permettent d'agréger les 36 matrices et de pratiquer une analyse structurale classique à partir de la matrice agrégée. Mais dans cette dernière, seules les relations entre leviers et cibles sont prises en compte. On y perd toute l'information sur la relation entre, d'une part, ces couples de cibles et de leviers, et d'autre part les acteurs qui les couplent. On peut dégager une norme, un consensus sur la liaison entre cibles et leviers, mais on ne peut pas voir comment se construit la norme. Pour replacer les acteurs eux-même dans cet espace, nous avons utilisé l'analyse factorielle (3). Cette méthode présente un intérêt particulier pour ces données.

En effet, ce plan d'expérimentation peut être reformulé de la manière suivante: on fait exécuter par 36 personnes 35 estimations sur le degré de proximité entre cibles et leviers, paire par paire. Chaque acteur effectue une estimation sur chaque cible en utilisant comme leviers les membres du groupe, mais la réponse ne peut être que "oui" ou "non", c'est-à-dire 1 ou 0, sans autre possibilité. L'expérience donne donc, d'une manière "naturelle", un codage logique.

L'essentiel de l'information dont nous disposons ici concerne les leviers. Leur sélection constitue les variables des colonnes. Le tableau de contingences (ou tableau de Burt) est une matrice de 36 x 36 où les  $X_{ij}$  correspondent au nombre de choix simultanés de chaque levier avec

chacun des autres leviers. Cet ensemble de "oui" et de "non" pour  $N \times (N-1)$  observations s'offre naturellement à l'analyse factorielle. Les vecteurs nous indiquent quels sont les leviers liés et désignent les différentes voies d'accès aux cibles. Pour représenter les différentes cibles dans l'espace factoriel, nous totalisons le nombre de choix de chaque levier. La représentation simultanée sur le même graphique des acteurs, des cibles et des leviers désigne par leur proximité des stratégies préférentielles pour telle ou telle cible. Ceci apparaît sur la Figure 1 en Annexe.

L'analyse factorielle est utilisée ici pour aller au-delà des regroupements de leviers qui font abstraction d'une cible donnée ou d'un groupe de cibles données. Nous nous proposons donc d'introduire dans les calculs des regroupements d'acteurs et de cibles pour voir comment l'espace se réorganise en fonction de la présence simultanée, dans l'espace factoriel, de chacun de ces groupes avec les leviers. Pour ce faire, nous avons regroupé les acteurs en catégories d'ancienneté: Junior, Moyen, Senior. Pour chaque sous-groupe, c'est la moyenne qui est projetée sur le plan factoriel. Au lieu de projeter 36 individus, nous en projetons neuf. La moyenne, exprimée en millièmes, résume la place occupée par les membres de chaque groupe. Pour obtenir cette projection des moyennes des groupes, nous avons construit un tableau de contingences supplémentaires suivant les groupes définis.

Pour obtenir ce tableau de contingences supplémentaires, nous avons utilisé le total des réponses "oui" par groupe. Un groupe peut être défini comme l'ensemble des acteurs ou des cibles, ou bien, ce que nous avons finalement utilisé, comme l'ensemble des combinaisons acteurs-cibles suivant les trois niveaux d'ancienneté. Nous avons ramené les valeurs du tableau à 1000 millièmes pour faciliter la représentation du tableau et pour équilibrer les groupes. La représentation de ce tableau comme lignes supplémentaires dans les graphiques de l'analyse factorielle ne pose pas de problème théorique puisque les lignes supplémentaires n'interviennent pas dans le calcul des vecteurs.

Le Tableau 3 en annexe accentue les différences par pondération pour bien les faire ressortir. Si l'on établit un seuil raisonnable de 100, on obtient un ensemble de 22 partenaires les plus utilisés comme leviers de manière discriminante. On voit par exemple que le Partenaire 1 est utilisé par les partenaires d'ancienneté moyenne pour contrôler des partenaires de tous les niveaux d'ancienneté, et par les partenaires seniors pour contrôler des partenaires de tout niveau d'ancienneté, sauf les juniors. Les partenaires juniors n'utilisent pas le No 1. Autre exemple: le Partenaire No 2 a un profil différent de celui du No 1. Il est utilisé par tous pour s'occuper des seniors, et par les moyens et seniors pour s'occuper des moyens. Il ne s'occupe donc pas de juniors. Dernier exemple: le partenaire No 20 a le profil le plus universel de tous les leviers. Il est utilisé par tous pour s'occuper de tous.

Nous pouvons dégager de la liste de ces 22 leviers une typologie des leviers les plus utilisés dans ce système.

**Tableau 1: Une typologie des leviers les plus utilisés (4).**

		Nombre de catégories de cibles pour lesquelles on utilise le levier		
		Un	Deux	Trois
Nombre de catégories d'acteurs utilisant le levier	<b>Un</b>	8,14,24, 27,28,29, 30,32	21	22
	<b>Deux</b>	31	11,17	1,4,12
	<b>Trois</b>		2,5,13, 26	9,20

Nous obtenons ainsi une typologie, ici très sommaire, de leviers grâce auxquels les flux ont lieu. Un partage clair s'opère entre leviers plutôt universels, généralistes (les partenaires 1, 2, 4, 5, 9, 12, 13, 20 et 26) et les leviers plutôt spécialisés et locaux (les partenaires 8, 14, 21, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32). On constate plusieurs faits intéressants du point de vue de l'étude des flux de contrôle. D'abord, les leviers locaux traversent moins les frontières d'âge que les leviers universels. Ensuite les leviers universels sont presque tous des partenaires senior du bureau de Boston, alors que les spécialistes sont plutôt des partenaires moyens et juniors du bureau de Hartford. On a ici une division du travail de contrôle qui peut en soi s'interpréter.

Le but de cette analyse étant de décrire des stratégies, nous avons fait apparaître des groupes d'acteurs, des leviers et des groupes de cibles dans un même espace. Grâce à ces regroupements, on peut définir une typologie de stratégies. Le Tableau 2 identifie les principaux leviers utilisés par chaque groupe de partenaires pour contrôler les membres de chaque groupe de partenaires. Les regroupements sont toujours opérés sur la base des trois niveaux d'ancienneté distingués inductivement: junior, moyen et senior.

**Tableau 2: Principaux leviers utilisés par chaque catégorie d'acteurs pour contrôler chaque catégorie de cibles.**

		Cibles		
		Junior	Moyen	Senior
	Junior	5, 20, 22 28, 31	13, 20, 22, 24 26	2, 4, 5, 9, 17, 20, 24
Acteurs	Moyen	1, 3, 4, 5, 9, 12, 14, 17 20, 24, 26, 27, 29, 30, 31, 32	1, 2, 4, 9, 11, 12, 13, 20, 21, 26	1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 20, 21
	Senior	5, 20, 26	1, 2, 5, 8, 9 11, 12, 13, 20, 24, 26	1, 2, 4, 5, 8, 9, 11, 20

La première ligne du tableau, par exemple, se lit: le groupe des partenaires juniors utilise les leviers 5, 20, 22, 28 et 31 pour contrôler les partenaires de leur propre catégorie; les leviers 13, 20, 22, 24 et 26 pour contrôler les partenaires de la catégorie moyenne; et les leviers 2, 4, 5, 9, 17, 20 et 24 pour contrôler les partenaires de la catégorie senior. On constate par exemple une légère tendance à utiliser davantage de leviers seniors et universels à mesure que les cibles atteignent elles-mêmes un haut niveau d'ancienneté.

Le Tableau 2 montre qu'en règle générale l'utilisation des "poids lourds" est la stratégie la plus fréquente dans ce système. A l'exception des partenaires juniors et moyens qui utilisent autant de spécialistes que de généralistes pour contrôler les partenaires de la catégorie junior, toutes les autres cibles sont contrôlées plutôt par des généralistes. Pour être généraliste, il faut un certain capital social dans la firme, capital qui permet d'être reconnu et accepté par des membres des trois catégories d'ancienneté. Les généralistes sont donc des partenaires relativement centraux dans la structure informelle de la firme. Faire intervenir un levier généraliste constitue donc une stratégie "lourde". Les spécialistes, par contre, sont moins centraux dans la structure informelle; ce sont des proches de la cible, par exemple, et cette proximité n'est pas nécessairement connue de tous. Les plus utilisés parmi les généralistes sont les partenaires 1, 2, 5 et 20. Si nous utilisons l'analyse factorielle pour regrouper les leviers en faisant abstraction d'une cible donnée ou d'un groupe de cibles données, nous pouvons, grâce au profil des modalités (5), identifier les membres les plus centraux du réseau des leviers (centraux au sens où ils pèsent lourd dans la construction de l'espace vectoriel). On identifie ainsi les leviers les plus utilisés (1, 2, 4, 5, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 20, 21, 22 et 26) et les pools dont les équipes de contrôle ont le plus de chance d'être extraites. Par

exemple, le pool de leviers utilisables en même temps que le Levier 1 contient 8 personnes (2,4,8,12,20,11,9,26) si on prend un seuil de 20. Autre exemple, le pool de leviers utilisables en même temps que le Levier 2 est composé de 6 personnes (1,4,12,15,17,18) avec un seuil de 20. Autre exemple encore, le pool de leviers utilisables en même temps que le Levier 5 ne contient, avec un seuil de 20, qu'une personne: 14 (6).

L'analyse de la matrice agrégée par les logiciels d'analyse de réseau STRUCTURE 4.2 (Burt, 1992) et UCINET 4 (Borgatti, 1992) (7) donne des scores de centralité qui confirment la dominance, dans ce système, des leviers 1, 2, 4, 5, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 20, 21, 22 et 26. Les scores de ces leviers ne diffèrent dans ces distributions que si l'on est extrêmement "élitiste" dans la définition des seuils.

L'analyse factorielle fait apparaître que les axes factoriels les plus discriminants sont les suivants: 1) l'axe 1 est fait apparaître l'opposition entre L5 (levier 5) d'un côté et L1, L2, et L4 de l'autre; 2) l'axe 2 est l'opposition entre utiliser L20 et ne pas utiliser L20; cette stratégie a un sens politiquement (évitement des conflits); 3) usage de L1 et de L20. Par exemple, lorsqu'on utilise L2, L4, L9 et L13, on n'utilise pas L5. Les résultats montrent par exemple que L1, L2 d'une part, et L5 d'autre part sont en très forte opposition. Ils ne sont pas utilisés ensemble comme leviers. Ces oppositions structurent l'espace. Les individus L5, L2 et L20 sont extrêmement discriminants par rapport à la plupart les autres. Ceci au point que ces derniers sont confinés au centre de tous les plans factoriels. L'espace est ici structuré par une dizaine de personnes tout au plus (5, 2, 4, 8, 12, 9, 13, 20) et la structure informelle se construit par rattachement des membres à ces leviers très centraux.

Ces résultats s'interprètent. Par exemple, le Partenaire 20 est l'ancien managing partner de la firme. Il constitue en quelque sorte un choix par défaut, *default option*, pour les partenaires acteurs qui ne veulent pas que l'opération de contrôle soit politisée. Utiliser L20 consiste en une stratégie qui se veut apolitique, candide, qui ne veut pas tenir compte de la politique interne de la firme. Les partenaires 1 et 2 sont les plus seniors de la firme, mais ils sont tous deux dans le bureau de Boston. Une certaine tension existe entre le partenaire 1 et le partenaire 5, qui est le plus central des partenaires de Hartford. Il est rare qu'un partenaire utilise des chemins qui passent à la fois par 1 et par 5 pour atteindre une cible. Lorsqu'on fait appel à l'un de ces leviers, il y a de fortes chances pour que l'on ne fasse pas appel à l'autre.

Pour des raisons très différentes dans chaque cas, ces partenaires généralistes deviennent donc des passages obligés du gros du flux de contrôle dans la firme.

En conclusion, rappelons que les regroupements de partenaires peuvent se faire sur la base de critères différents de l'ancienneté. Avec cette démarche, les stratégies peuvent donc prendre un sens de plus en plus précis. L'image que l'on peut reconstituer des flux de contrôle dans cette firme peut devenir de plus en plus nette. Grâce à la projection des moyennes des groupes, on travaille donc au niveau structural tout en gardant la

possibilité de revenir au niveau individuel, et ceci avec des données difficilement gérables par l'analyse de réseaux classique.

## NOTES

(1) Ces questions sont traitées ailleurs au moyen de l'analyse de réseau (Lazega, 1992a et 1992b).

(2) Les arguments énoncés pour justifier les choix ne sont pas analysés ici.

(3) La méthode d'analyse factorielle utilisée, dite "non pondérée", est celle de Ph. Cibois (1991). Il s'agit d'une analyse en composantes principales de la matrice des écarts à l'indépendance calculée à partir du tableau de contingence.

(4) Les chiffres dans les cases sont les numéros d'identité des partenaires, classés par ancienneté. Par exemple, No 1 est le plus senior des partenaires.

(5) Le profil des modalités est l'écart (positif) à l'indépendance entre chaque paire de leviers.

(6) Les trois premiers facteurs expliquent 51.6% de la variance globale, les quatre premiers plus de 60%.

(7) Le Tableau 4 en annexe montre les scores de centralité (*degree centrality*) de Freeman, produit par UCINET 4.

## BIBLIOGRAPHIE

Borgatti, S. (1992), *UCINET 4*, Department of Sociology, University of South Carolina, Columbia, SC

Burt, R.S. (1982), *Toward A Structural Theory of Action*, New York: Academic Press

Burt, R.S. (1992), *STRUCTURE 4.2.*, Center for the Social Sciences, Columbia University, New York

Cibois, Ph. (1992), *TRIDEUX*, U.F.R. de Sciences Sociales, Université de Paris V.

Gargiulo, M. (1991), "Reassessing Strategic Cooptation: Indirect Leverage Maneuvers in a Cooperative Firm", Pre-print series P-128, Center for the Social Sciences, Columbia University

Kapferer, B.C. (1969), "Norms and the Manipulation of Relationships in a Work Context", Pp. 181-245 in *Social Networks in Urban Situations*, J.C.Mitchell, ed., Manchester: Manchester University Press

Krackhardt. D. (1987), "Cognitive Social Structures", *Social Networks*, 9:109-134

Krackhardt, D. (1990), "Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 35:342-369

Lazega, E. (1992a), "Analyse de réseaux d'une organisation collégiale: les avocats d'affaires", *Revue française de sociologie*, No 4

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

## ANNEXE

**Tableau 3: Nombre de choix de leviers (en millièmes) par chaque groupe d'acteurs pour chaque groupe de cibles.**

	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10
Jj	0	0	0	12	300	0	0	0	24	0
Jm	40	32	0	64	96	0	0	16	96	16
Js	56	105	21	112	147	7	7	35	105	7
Mj	216	88	104	192	400	0	8	16	128	0
Mm	220	180	25	185	90	0	0	70	170	0
Ms	355	295	85	215	175	5	20	70	200	0
Sj	84	49	14	35	273	0	14	63	21	14
Sm	165	185	20	60	100	0	10	100	125	15
Ss	280	300	35	180	110	0	20	140	135	5

	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	L19	L20
Jj	0	0	84	48	12	48	60	0	36	132
Jm	32	32	192	32	16	8	56	16	8	232
Js	63	42	56	21	0	49	112	42	7	126
Mj	40	120	72	152	88	32	120	16	40	208
Mm	140	130	210	75	75	0	90	0	5	245
Ms	160	110	145	65	15	5	75	25	0	225
Sj	14	77	42	70	42	42	84	35	28	203
Sm	140	115	120	30	40	5	50	0	0	270
Ss	130	80	75	35	20	0	60	30	0	230



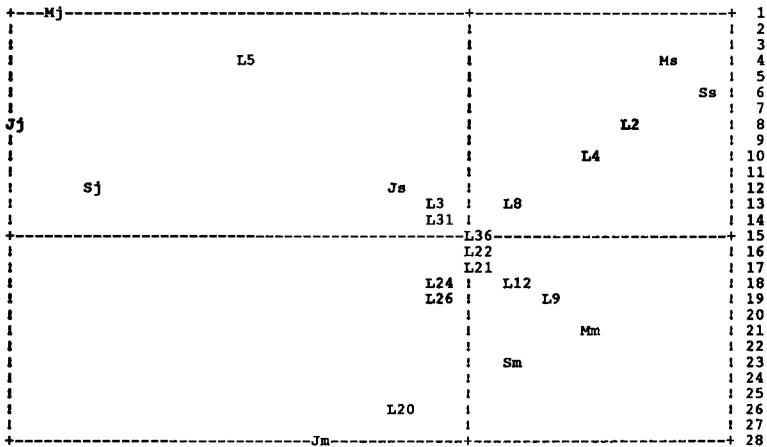
	L21	L22	L23	L24	L25	L26	L27	L28	L29	L30
Jj	0	108	0	24	36	48	36	144	36	24
Jm	40	104	8	104	0	128	8	32	8	8
Js	28	98	0	35	14	49	14	14	0	0
Mj	56	80	56	104	56	168	96	88	104	128
Mm	125	80	55	85	30	140	60	30	55	25
Ms	110	5	5	20	5	45	15	15	5	0
Sj	0	35	0	49	63	203	70	70	42	49
Sm	60	50	35	105	15	160	10	0	15	0
Ss	10	45	0	15	10	40	10	0	0	0

	L31	L32	L33	L34	L35	L36
Jj	168	72	12	36	60	24
Jm	0	0	0	32	16	0
Js	0	0	7	0	0	0
Mj	120	128	40	80	56	24
Mm	0	0	0	5	5	0
Ms	0	10	0	0	10	0
Sj	42	70	0	56	7	0
Sm	0	0	0	15	15	0
Ss	0	0	0	0	0	0

Jj se lit: Les membres du groupe d'acteurs junior (J) utilisent les leviers indiqués pour contrôler les membres du groupe de cibles junior (j).

=====

**Figure 1: Principaux leviers et groupes d'ancienneté des acteurs et des cibles. Représentation du plan factoriel des deux premiers axes.**



Ligne 19 Point double L13 sous L9  
 Ligne 18 Point double L11 sous L12  
 Ligne 16 Point double L15 sous L22  
 Ligne 16 Point double L29 sous L15  
 Ligne 16 Point double L17 sous L29  
 Ligne 16 Point double L27 sous L17  
 Ligne 16 Point double L23 sous L27  
 Ligne 16 Point double L16 sous L23  
 Ligne 16 Point double L34 sous L16  
 Ligne 15 Point double L10 sous L36  
 Ligne 15 Point double L18 sous L10  
 Ligne 15 Point double L19 sous L18  
 Ligne 15 Point double L25 sous L19  
 Ligne 15 Point double L33 sous L25  
 Ligne 15 Point double L30 sous L33  
 Ligne 15 Point double L6 sous L30  
 Ligne 15 Point double L35 sous L6  
 Ligne 15 Point double L7 sous L35  
 Ligne 14 Point double L28 sous L31  
 Ligne 14 Point double L32 sous L28  
 Ligne 14 Point double L14 sous L32  
 Ligne 10 Point double L1 sous L4

**Tableau 4: Scores de centralité de chaque levier définis par la mesure "DEGREE CENTRALITY" de Freeman.**

	1	2
	Degree	NrmDegree
	-----	-----
<b>1</b>	262.00	748.57
<b>2</b>	231.00	660.00
<b>3</b>	100.00	285.71
<b>4</b>	200.00	571.43
<b>5</b>	272.00	777.14
<b>6</b>	65.00	185.71
<b>7</b>	71.00	202.86
<b>8</b>	129.00	368.57
<b>9</b>	184.00	525.71
<b>10</b>	82.00	234.29
<b>11</b>	145.00	414.29
<b>12</b>	150.00	428.57
<b>13</b>	175.00	500.00
<b>14</b>	127.00	362.86
<b>15</b>	113.00	322.86
<b>16</b>	79.00	225.71
<b>17</b>	161.00	460.00
<b>18</b>	88.00	251.43
<b>19</b>	80.00	228.57
<b>20</b>	313.00	894.29
<b>21</b>	109.00	311.43
<b>22</b>	126.00	360.00

23	100.00	285.71
24	133.00	380.00
25	100.00	285.71
26	187.00	534.29
27	116.00	331.43
28	110.00	314.29
29	109.00	311.43
30	106.00	302.86
31	112.00	320.00
32	108.00	308.57
33	91.00	260.00
34	99.00	282.86
35	102.00	291.43
36	89.00	254.29

=====