



24 Sur la base des contraintes de cette structure, les acteurs négocient des valeurs morales  
25 « précaires », dont le respect contribue en retour à maintenir la structure. La thèse est fondée  
26 sur l'étude d'un cabinet d'avocats d'affaires de la côte est des États-Unis, étude combinant ob-  
27 servation et réalisation d'une étude systématique des relations entre les avocats.

28 Je discuterai deux aspects du travail présenté dans ce livre. Le premier aspect est le choix  
29 méthodologique de l'analyse de réseaux « complets » et la façon dont la collecte des données  
30 a été effectuée. De mon point de vue, la méthode utilisée par E. Lazega a pour effet de natura-  
31 liser les frontières de l'organisation, ce qui donne une vision tronquée des relations sociales  
32 mobilisées par les acteurs de l'entreprise. Le deuxième aspect concerne le centrage de l'analyse  
33 sur les relations entre pairs, ce qui a pour conséquence de gommer les autres acteurs de l'orga-  
34 nisation (ceux qui ne sont pas avocats), ainsi que les aspects matériels ou formels, le point de  
35 vue adopté par l'auteur débouchant sur une sorte de réductionnisme relationnel. Le  
36 « phénomène collégial » apparaît alors largement comme un construit méthodologique. En  
37 conclusion, je proposerai quelques pistes pour dépasser les limites de l'approche présentée  
38 dans cet ouvrage.

### 39 1. La naturalisation des frontières de l'organisation

40 E. Lazega a mis en œuvre une méthode qui relève de ce que l'on appelle l'analyse des ré-  
41 seaux « complets ». Cela signifie qu'il a isolé un ensemble d'acteurs (ici les 71 avocats du ca-  
42 binet) dont il a cherché à caractériser systématiquement les relations, jusqu'à obtenir des  
43 matrices complètes. Il a déduit ces matrices des réponses à des « générateurs de noms », c'est-  
44 à-dire des questions suscitant chez les enquêtés l'énumération des personnes avec lesquelles ils  
45 sont en relation pour un thème donné.

46 Le prix à payer pour obtenir un réseau « complet » est qu'il faut choisir des critères pour  
47 sélectionner les acteurs dont on va étudier les relations. E. Lazega a abordé cette question il y  
48 a quelques années dans un « Que sais-je ? » sur l'analyse des réseaux (Lazega, 1998) : « Les  
49 systèmes sociaux n'étant jamais clos, leurs frontières étant toujours définies et redéfinies, né-  
50 gociées et renégociées des deux côtés, la clôture imposée par les procédures techniques de  
51 l'analyse de réseaux doit toujours rester explicite et problématisable » (p. 21). S'adressant aux  
52 futurs pratiquants de l'analyse de réseaux, E. Lazega insiste bien sur le risque d'un découpage  
53 insuffisamment réfléchi : « L'omission d'éléments pertinents ou la définition arbitraire de  
54 frontières mène à des résultats artificiels et prêtant à confusion » (p. 22).

55 Comment le chercheur E. Lazega a-t-il procédé sur le terrain ? Après une étude qualitative  
56 portant sur plusieurs firmes, il a choisi de se concentrer sur l'une d'entre elles, avec laquelle il  
57 avait été mis en contact par un professeur de l'université de Yale. Il a négocié son étude avec  
58 le directeur de cette firme, qui lui a prêté un bureau et a donné aux membres de l'organisation  
59 l'instruction écrite de collaborer avec lui. Il a ensuite interrogé chaque avocat en utilisant la  
60 méthode des générateurs de noms et en proposant pour les réponses une liste, soit de l'ensemble  
61 des avocats du cabinet, soit des seuls partenaires (les 36 propriétaires de l'entreprise). C'est au  
62 sein de cette liste que les enquêtés devaient désigner les noms de ceux avec lesquels ils avaient  
63 une relation pour le thème de la question. On sait par certains passages du livre que le cabinet  
64 connaît un certain renouvellement de ses membres, mais il est clair que l'auteur n'imagine à  
65 aucun moment que les avocats interrogés puissent avoir conservé des relations professionnel-  
66 lement utiles à l'extérieur de l'organisation. Cette procédure ne laisse strictement aucune chan-

67 ce aux enquêtés de nommer des personnes extérieures à la firme. Elle naturalise totalement les  
68 frontières de l'organisation. Or, on serait bien en peine de trouver dans le livre une problé-  
69 matisation explicite de la sélection initiale des acteurs et de la procédure suivie, ce qui devrait  
70 amener l'auteur du « Que sais-je ? » à être assez sévère avec celui de l'ouvrage dont il est  
71 question ici.

72 J'ai de grands doutes sur la pertinence de cette réduction du périmètre de l'analyse aux fron-  
73 tières des organisations. Ces doutes sont nourris par les acquis des recherches relatives aux ac-  
74 tivités de recherche et développement technologique, qui constituent un autre type d'activité  
75 « à base intensive de connaissance » (pour reprendre l'expression utilisée par E. Lazega pour  
76 qualifier le travail des avocats d'affaires), dans lequel les organisations sont souvent peu hié-  
77 rarchisées. Dans une étude qualitative d'une population de 90 ingénieurs et de chercheurs tra-  
78 vaillant dans des activités de recherche et développement à Toulouse, j'avais introduit une  
79 question sur l'appel à des relations extérieures dans le contexte de travail, et, si certains avaient  
80 nié ces échanges, perçus comme un manque de loyauté vis-à-vis de l'organisation, une bonne  
81 partie des enquêtés avaient admis faire appel à des relations externes, par exemple pour des  
82 conseils techniques (Grossetti, 1995). Plus récemment, Marie-Pierre Bès et moi-même avons  
83 constaté que près de la moitié de 130 contrats entre des laboratoires du CNRS et des entreprises  
84 avaient été initiés par des relations personnelles traversant les frontières des organisations et  
85 impliquant parfois des personnes n'appartenant ni au laboratoire, ni à l'entreprise (Grossetti et  
86 Bès, 2001). Ces résultats sont convergents avec ceux d'Anna Lee Saxenian sur les entreprises  
87 de Silicon Valley (Saxenian, 1994) et bien d'autres études sur les entreprises de haute techno-  
88 logie (Powell et Smith-Doerr, 1994). On peut toujours arguer que les avocats d'affaires nord-  
89 américains ne demandent jamais conseil à des collègues extérieurs à l'organisation ou à leurs  
90 anciens professeurs d'université, mais il faudrait le démontrer. C'est encore plus frappant avec  
91 la question sur le « contrôle latéral »<sup>2</sup>, pour laquelle on a du mal à croire que les avocats ne  
92 n'appuieraient pas sur les relations qu'ils ont avec les amis ou la famille de la personne dont  
93 ils pensent qu'elle a des difficultés.

94 E. Lazega répondra peut-être que l'existence de relations externes ne remet pas en cause les  
95 résultats qu'il a obtenus sur les relations internes, et que ce sont précisément ces relations in-  
96 ternes qui l'intéressent. Il aura en partie raison. Mais, dans la mesure où il fait du réseau le prin-  
97 cipal support de l'organisation, et où c'est là que se situe l'apport essentiel de ce livre, il est  
98 vraiment dommage que son découpage n'ait pas été plus problématisé. C'est d'autant plus re-  
99 grettable qu'il était parfaitement possible d'éviter la naturalisation des frontières de l'organi-  
100 sation et de tester la spécificité des relations internes. Il y avait à mon sens trois façons de le  
101 faire. La première était de garder les mêmes générateurs de noms, mais d'ajouter une relance  
102 du type « y a-t-il d'autres personnes en dehors de l'organisation ? ». La deuxième solution  
103 était, toujours avec les mêmes générateurs de noms, de laisser la question complètement ouver-  
104 te (ne pas présenter de liste). Ces deux premières solutions auraient prémuni E. Lazega contre  
105 ma critique facile, mais n'aurait pas forcément permis de mettre bien en évidence les relations  
106 externes mobilisées. En effet, lorsque l'on interroge des professionnels sur leur lieu de travail,  
107 en étant recommandé par leur supérieur hiérarchique, il n'est pas facile d'évoquer les aspects

---

<sup>2</sup> E. Lazega a demandé à chaque partenaire d'imaginer que, devenu directeur du cabinet, et constatant que l'un de ses collègues a des problèmes personnels, il voudrait qu'un autre collègue se renseigne auprès de lui sur ce qui ne va pas. Ensuite, pour chaque collègue pouvant être en difficulté, on demande à l'enquêté de désigner les personnes à qui il demanderait de jouer les intermédiaires.

108 de la vie professionnelle qui s'écartent des normes internes et du contexte de l'organisation,  
109 comme par exemple l'appel à des relations externes dans le contexte de travail. Une façon  
110 d'éviter cet écueil, au moins partiellement, est de demander aux personnes interrogées des  
111 exemples précis pour chaque thème abordé dans les générateurs, de leur faire raconter ce qui  
112 s'est passé, de repérer les relations mobilisées, et d'utiliser des relances précises pour compren-  
113 dre le processus de mobilisation des relations.

114 Les frontières des organisations n'ont ni l'étanchéité que leur prête la méthode des réseaux  
115 complets telle qu'elle est utilisée ici, ni la porosité que leur attribue un auteur comme Mark  
116 Granovetter (Granovetter, 1985)<sup>3</sup>. La capacité des organisations à s'accommoder de relations  
117 externes des membres est un des aspects que devrait prendre en compte une étude comme celle  
118 qui est présentée ici.

## 119 2. La purification interne du réseau

120 Pour présenter l'organisation comme un réseau de pairs, E. Lazega a donc choisi d'éliminer  
121 dès le départ les relations externes. Mais il ne s'est pas contenté de cette réduction, somme tou-  
122 te assez commune dans les études sur les organisations. Pour faire exister le réseau des pairs,  
123 il a aussi exclu de l'analyse tous les autres membres de l'organisation, dont il dit très peu de  
124 choses. On sait seulement grâce au deuxième chapitre qu'il existe une « équipe support », qui  
125 inclut « des secrétaires, des auxiliaires juridiques, des messagers, des documentalistes, des  
126 comptables, des analystes de données, des employés du courrier et des standardistes. » (p. 57).  
127 Les auxiliaires juridiques, « s'occupent des tâches routinières, remplissent les formulaires, vé-  
128 rifient les registres judiciaires, résumant les dépositions, complètent des documents avec dif-  
129 férents employés des bureaux de la municipalité ou du conté » (p. 57). Il y a donc dans le  
130 cabinet tout un petit peuple de « non avocats » qui disparaît complètement de l'analyse  
131 d'E. Lazega. Un peu comme la démocratie athénienne valorisait l'égalité au sein d'une popu-  
132 lation de citoyens excluant les femmes, les étrangers et les esclaves, l'organisation collégiale  
133 d'E. Lazega n'existe que par occultation de tous les « non avocats ». Cette occultation est si-  
134 milaire à celle des techniciens de laboratoires qui a longtemps faussé les études sur les sciences  
135 (Shapin, 1991). Les avocats n'ont pas seulement besoin les uns des autres, ils ont aussi besoin  
136 de cette assistance humaine procurée par l'organisation.

137 Aurait-il fallu inclure les « non avocats » dans le réseau ? Peut-être pas, si l'on peut argu-  
138 menter raisonnablement que les relations entre les avocats et les autres membres de l'organi-  
139 sation n'impliquent aucune relation sociale significative. Mais cela aurait exigé au moins de  
140 prendre en considération le problème, et d'argumenter le choix, ce qui n'est fait à aucun mo-  
141 ment dans le livre. La réduction du réseau a donc été opérée à deux niveaux distincts, d'abord  
142 en ignorant les acteurs externes à l'organisation, ensuite en occultant une partie des membres  
143 de celle-ci. Il y a fort à parier qu'une étude de réseau plus ouverte, même partant des avocats,  
144 aurait mis en évidence l'importance de certains personnages externes ou de salariés de l'orga-  
145 nisation qui ne sont pas avocats.

146 Cette réduction du réseau par sélection préalable de ses membres n'est pas la seule opération  
147 qui permet de construire l'organisation collégiale, à mon sens de façon partiellement artificiel-  
148 le. La thèse d'E. Lazega est que l'organisation ne peut fonctionner que grâce à la structure du

<sup>3</sup> Voir (Grossetti et Bès, 2003) pour une critique du réductionnisme relationnel de M. Granovetter.

149 réseau interne des avocats. L'un des arguments de la thèse est que l'organisation est peu hié-  
150 rarchique et faiblement formalisée. Elle comporte toutefois de nombreux éléments « non  
151 relationnels », décrits plus ou moins en détail dans le livre. Il y a bien sûr tous les éléments ha-  
152 bituels qui caractérisent une organisation : un nom, une définition des frontières, des règles in-  
153 ternes, des procédures d'inclusion ou d'exclusion, des moyens matériels, etc. Parmi ces  
154 éléments figure un système formel de « compensation » qui redistribue les gains entre les avo-  
155 cats en fonction de leur ancienneté. Aux procédures formelles, finalement pas si négligeables  
156 que cela, s'ajoutent des règles informelles, décrites en détail dans le chapitre 2, qui apparais-  
157 sent à la fois précises et contraignantes.

158 Certains des éléments non relationnels sont occultés, d'autres sont vus comme des consé-  
159 quences de la structure du réseau, l'ensemble de l'analyse étant fondé sur une sorte de déter-  
160 minisme relationnel qui fait du réseau l'explication ultime de tous les aspects de l'organisation.  
161 Ainsi, E. Lazega montre dans le chapitre 8 que la position des avocats dans le réseau des pairs  
162 explique leur capacité à influencer sur les valeurs collectives, ce qui est certainement vrai, mais il  
163 est probable aussi que le respect des valeurs influe sur la position dans le réseau. De la même  
164 façon, l'existence d'une corrélation entre la position dans les réseaux et les indicateurs de per-  
165 formance ou de pouvoir ne signifie pas que la première détermine les seconds. Et l'on pourrait  
166 ainsi multiplier les exemples dans lesquels la primauté des relations est postulée. Or, on peut  
167 très bien imaginer que les acteurs s'appuient à la fois sur les relations et sur les dispositifs non  
168 relationnels pour se coordonner, les deux aspects de l'organisation interagissant sans cesse.

169 L'existence de tous ces éléments non relationnels, auxquels on peut éventuellement ajouter  
170 le personnel technique et administratif, fait que l'organisation ne se réduit pas à un réseau. C'est  
171 une bonne nouvelle pour les avocats, car cela les prémunit contre un système purement rela-  
172 tionnel, dans lequel il leur faudrait gérer sans cesse leurs relations comme un précieux capital.  
173 L'organisation ne « tient » pas seulement sur le réseau des pairs et ses subtils équilibres. Elle  
174 dépend aussi de tous les éléments non relationnels, ce qui a pour effet de laisser aux avocats une  
175 certaine marge de manœuvre dans le choix de leurs engagements relationnels. Autrement dit,  
176 ils ne se conforment pas nécessairement à la description qu'en donne E. Lazega, qui en fait  
177 « des entrepreneurs à la recherche de niches se faisant une place au sein de groupes plus larges  
178 en sélectionnant les relations et en étant impliqués dans des formes variées de compétition pour  
179 le statut » (p. 10, répété p. 19). Et la structure du réseau de pairs qu'il analyse n'est qu'une so-  
180 lution parmi bien d'autres au problème de fonctionnement d'une organisation collégiale.

### 181 3. Conclusion : l'organisation entre encastrement et découplage

182 Comme toute forme collective, les organisations collégiales sont confrontées à l'inévitable  
183 tension entre l'action des individus, les relations qu'ils tissent entre eux, et l'action collective.  
184 Les organisations peuvent être plus ou moins encadrées dans le réseau tissé entre leurs mem-  
185 bres (et avec d'autres personnes) ou plus ou moins découplées, c'est-à-dire capables de résister  
186 à des modifications du réseau. La thèse du livre est que dans le cas des organisations collégia-  
187 les, cette tension est résolue par une structure particulière du réseau des pairs, qui a pour effet  
188 de découpler l'organisation en ne laissant aux membres qu'un choix très limité dans leurs ar-  
189 rangements relationnels.

190 J'ai montré que ce réseau des pairs est un construit méthodologique obtenu par réduction de  
191 l'organisation à son fonctionnement interne d'une part, à une partie de ses membres d'autre

192 part, ce qui a pour effet de surestimer son importance pour la vie de l'entreprise. Réintroduire  
 193 les liens vers l'extérieur, et les relations au sein de l'organisation avec les « non avocats »,  
 194 mieux problématiser les liens entre les relations sociales et l'ensemble des dispositifs internes  
 195 de médiation (dans lesquels j'inclurais les règles formelles ou informelles, les éléments maté-  
 196 riels, l'équipe support et les personnes en charge du fonctionnement collectif) permettrait  
 197 d'analyser de façon plus solide les processus qui font exister l'organisation et ceux qui tendent  
 198 à la dissoudre dans les jeux individuels ou relationnels. Notre compréhension du « phénomène  
 199 collégial », déjà bien cerné par ce livre, n'en serait que meilleure.

## 200 **Références**

- 201 [1] Granovetter, M., 1985. Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *American Journal of*  
 202 *Sociology* 91, 481–510.
- 203 [2] Grossetti, M., 1995. Science, industrie et territoire. Presses Universitaires du Mirail, coll. « Socio-logiques »,  
 204 Toulouse.
- 205 [3] Grossetti, M., Bès, M.P., 2001. Encastremets et découplages dans les relations science–industrie. *Revue française*  
 206 *de sociologie* 42 (2), 327–355.
- 207 [4] Grossetti, M., Bès, M.P., 2003. La dynamique des cercles et des réseaux. Encastremets et découplages. *Revue*  
 208 *d'économie industrielle* 103, 43–58.
- 209 [5] Lazega, E., 1998. Réseaux sociaux et structures relationnelles. Puf, coll. « Que-sais-je ? », Paris.
- 210 [6] Powell, W., Smith-Doerr, L., 1994. Networks and Economic Life In: Swedberg, R. (Eds.), *The Handbook of Eco-*  
 211 *nomic Sociology*. Russel Sage Foundation, Princeton, pp. 368–402.
- 212 [7] Saxenian, A.L., 1994. *Regional Advantage*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- 213 [8] Shapin, S., 1991. Le technicien invisible. *La recherche* 230, 324–334.

## 212 La collégialité comme principe de gouvernance. 213 Évolutions et expansion d'un phénomène

214 Marie-Laure Djelic<sup>☆</sup>

215 Comment coordonner et contrôler les actions individuelles dans un espace collectif ? Le  
 216 problème n'est pas nouveau. Il est au cœur de la démarche sociologique et c'est bien sûr aussi  
 217 une préoccupation clef de la théorie organisationnelle. Dans son livre, Emmanuel Lazega re-  
 218 visite ce vieux problème en considérant le cas particulier des organisations collégiales. Son ter-  
 219 rain est un cabinet d'avocats américain de taille moyenne, quelque part sur la côte est, dirigé  
 220 collectivement par un collège de partenaires formellement égaux entre eux. Le Phénomène  
 221 Collégial est un livre riche, dense et fouillé. L'auteur a visiblement eu une grande liberté d'ac-  
 222 cès et les données collectées ont d'autant plus de valeur qu'il est rare pour des entreprises de  
 223 droit privé — qui plus est pour des cabinets d'avocats — de se prêter au jeu de la transparence  
 224 sur une telle échelle.

225 Selon E. Lazega, qui reprend ici les termes de Malcolm Waters (Waters, 1989, p. 956), l'or-  
 226 ganisation collégiale est caractérisée par une « volonté de recherche de consensus entre les  
 227 membres d'un corps d'experts qui sont théoriquement de plain-pied pour ce qui est de leur ni-

<sup>☆</sup> Adresse e-mail : djelic@essec.fr (M.-L. Djelic).

228 veau d'expertise même s'il peut y avoir entre eux une forte spécialisation ». La définition est  
229 donc large, et comme l'affirme l'auteur, elle inclut mais ne se réduit pas au cas présenté dans  
230 ce livre. Une bonne partie des organisations dont les membres sont rattachés à des professions  
231 mais aussi de nombreux cabinets de conseil, certaines universités ou centres de formation sont  
232 des organisations collégiales selon cette définition. E. Lazega va plus loin en affirmant que la  
233 collégialité est un principe qui s'étend dans les organisations autrefois tayloriennes. Ces der-  
234 nières cherchent en effet à stimuler l'innovation et la motivation en aplanissant les hiérarchies,  
235 en favorisant le travail en équipe, en déléguant largement à ces équipes ressources et respon-  
236 sabilités et en stimulant une participation plus large aux décisions — donc des processus col-  
237 lectifs sinon collégiaux — à tous les niveaux. Comprendre ce qui se passe dans les  
238 organisations collégiales en matière de coordination et contrôle revient donc à explorer une  
239 frontière importante pour la recherche en organisation. C'est, implicitement, ce que défend  
240 E. Lazega.

### 241 1. La collégialité comme principe de gouvernance

242 Sur ce point E. Lazega a raison et l'on aurait pu déployer l'argument de manière encore plus  
243 forte et explicite. La collégialité est une valeur à la hausse. Et l'on peut ajouter que cela n'est  
244 pas seulement le cas dans les entreprises du secteur privé qui participent du développement de  
245 ce que l'on appelle la « société de la connaissance ». C'est aussi un principe qui s'étend à l'es-  
246 pace politique et à l'organisation de la société civile en particulier dans leurs dimensions trans-  
247 nationales. Les institutions internationales — l'ONU et ses satellites ou l'OMC —, ou encore  
248 les méta-organisations comme l'Union européenne, certaines ONG, les associations de stan-  
249 dardisation (comme par exemple l'AACSB qui régule l'enseignement du management ou  
250 l'ISO), les espaces et réseaux d'autorégulation qui ont tendance à se multiplier autour, par  
251 exemple, du problème de l'arbitrage commercial international, de la régulation bancaire (Co-  
252 mité de Bâle), des organismes génétiquement modifiés ou de la législation antitrust, sont autant  
253 de cas qui relèvent au moins en partie du phénomène collégial.

254 E. Lazega regrette qu'il y ait aussi peu d'études « empiriques d'organisations où tous les  
255 membres ont formellement le même pouvoir » dans ce que je propose ici d'appeler le processus  
256 de gouvernance. Ce regret ne vaut que si l'on adopte une définition étroite du terme  
257 « organisation ». Et il est dommage qu'E. Lazega dans ce livre n'établisse pas de ponts avec de  
258 nombreux travaux récents sur la gouvernance en Europe (Sandholtz et Stone-Sweet, 1998 ; Ko-  
259 hler-Koch et Eising, 1999), sur l'arbitrage international (Dezalay et Garth, 1996), sur les asso-  
260 ciations et les organisations de standardisation (Brunsson et Jacobsson, 2002) ou sur les  
261 espaces d'autorégulation (Streeck et Schmitter, 1986 ; Djelic et Bensedrine, 2001).

262 Établir de tels ponts aurait permis de dépasser une tension qui est palpable tout au long du  
263 livre. E. Lazega affirme d'une part que le phénomène collégial va bien au-delà des limites du  
264 cas précis qu'il étudie. Et pourtant, il traite ce cas en l'isolant, en le considérant comme un sys-  
265 tème fermé ou pour utiliser les termes des institutionalistes en le « désimbriquant » (Powell et  
266 DiMaggio, 1991 ; Brinton et Nee, 1998 ; Jepperson, 2000). L'environnement institutionnel est  
267 absent de ce livre — ce qui empêche de prendre la vraie mesure du « phénomène collégial »,  
268 de voir ses racines mais aussi ses implications en retour dans certaines tendances lourdes qui  
269 structurent nos espaces économiques mais aussi nos espaces politiques et sociaux, par-delà le  
270 cas d'une organisation particulière.

## 271 2. Une organisation en transition

272 Et justement se pose la question de l'adéquation entre le choix de l'organisation et la volonté de  
273 généraliser et de tirer des conclusions sur les principes de gouvernance des espaces collégiaux en gé-  
274 néral. Spencer, Grace & Robbins (SG&R), la firme d'avocats américaine étudiée par E. Lazega dans  
275 ce livre est une firme de taille moyenne, purement nationale. Au moment du terrain, cette firme se  
276 trouve dans une période de transition et d'hésitation. Utilisant la classification de Carroll Seron (Se-  
277 ron, 1992), E. Lazega caractérise cette hésitation comme une oscillation entre deux orientations prin-  
278 cipales — professionnelle et entrepreneuriale d'un côté et managériale de l'autre. Cette classification  
279 est un peu perturbante et ne semble pas décrire véritablement ce qui se passe.

280 En effet, si l'on utilise cette classification, les données empiriques d'E. Lazega montrent que  
281 selon les points de discussion voire de désaccord — organisation, rémunération, marketing ou  
282 évaluation par les pairs —, les mêmes individus se retrouvent associés à des orientations diffé-  
283 rentes. Les jeunes partenaires de la firme souhaitent un système de rémunération qui reflète  
284 plus la contribution de chacun — orientation « entrepreneuriale » selon la classification de  
285 C. Sevon — tandis que les autres souhaitent préserver le statu quo d'une rémunération à l'an-  
286 cienneté — orientation plus « managériale ». Pour ce qui est de l'évaluation par les pairs, les  
287 jeunes cette fois sont plus « managériaux » dans la mesure où ils souhaitent un système formel  
288 et structuré qui permettrait un contrôle plus systématique. Les plus âgés sont attachés à l'auto-  
289 nomie et à la liberté — et donc à une certaine opacité autour des performances individuelles —  
290 et en cela on peut dire qu'ils ont une orientation plus « entrepreneuriale ».

291 Il est possible de proposer une autre interprétation de la situation qui caractérise cette firme.  
292 SG&R se trouve au moment du terrain sous la pression d'une redéfinition radicale de son  
293 champ organisationnel. Cette redéfinition dépasse très largement les frontières de cette firme,  
294 d'où la nécessité déjà affirmée de la replacer dans un contexte institutionnel plus large. Il s'agit  
295 d'un processus qui touche un peu toutes les professions et donc les organisations qui s'inscri-  
296 vent dans ces professions et je propose de définir cette transition comme un passage de  
297 « l'artisanat mutualisé » vers « l'entrepreneuriat managérial ». On retrouve les mêmes tendan-  
298 ces et évolutions chez les professionnels de la santé (Scott, 2000) ou dans le conseil en mana-  
299 gement (Furusten et Bäcklund, 2000). Le sens de l'évolution est le même aussi dans de  
300 nombreux secteurs de l'économie — par exemple dans l'édition (Thornton et Occasio, 1999),  
301 dans le luxe (Djelic et Ainamo, 1999) ou dans l'Asset Management (Kleiner, 2003).

302 Chez les avocats comme dans le conseil, ce processus est tiré à la fois par les grands cabinets  
303 transnationaux qui ont déjà effectué cette transition et par l'évolution des entreprises clientes  
304 qui sont devenues plus grandes tout en mâtinant bien souvent leurs bureaucraties managériales  
305 par une dose plus ou moins forte « d'entrepreneuriat ». Qui plus est, ce modèle  
306 « d'entrepreneuriat managérial » est celui qui est diffusé, sinon imposé, par des vecteurs im-  
307 portants de socialisation comme la presse économique et professionnelle, les écoles de com-  
308 merce (Amdam et al., 2003) et probablement aussi les *Law Schools* américaines. Je propose ici  
309 l'argument suivant ; c'est précisément ce modèle « d'entrepreneuriat managérial » qui est as-  
310 socié à l'importance contemporaine du « phénomène collégial ». Si le « phénomène collégial »  
311 nous interpelle aujourd'hui c'est sous cette forme beaucoup plus que sous celle des sociétés en  
312 nom collectif ou de « l'artisanat mutualisé » des firmes d'avocats feutrées de la Nouvelle-An-  
313 gleterre de la première partie du XX<sup>e</sup> siècle.

314 En conséquence, on peut se demander si SG&R est la bonne entreprise pour prendre la me-  
315 sure des enjeux du phénomène collégial contemporain. Au moment du terrain, SG&R hésitait

316 encore entre deux définitions de la collégialité et elle n'était donc pas, loin de là, un idéal type  
317 du « phénomène collégial » dans sa dimension contemporaine. À ce stade de son évolution, ce  
318 que SG&R illustre était la complexité de la transition — en soi un sujet extrêmement intéres-  
319 sant mais qui n'était pas celui qu'E. Lazega cherchait à illustrer. On peut penser que l'un des  
320 grands cabinets d'avocats transnationaux aurait été un terrain plus adapté — probablement  
321 aussi plus difficile à gérer, il faut le reconnaître — pour montrer l'impact du « phénomène  
322 collégial » contemporain sur les processus de coordination et de contrôle dans les espaces  
323 organisationnels.

### 324 3. L'impact de la collégialité sur la performance économique

325 Ce déséquilibre, au moins partiel entre la question posée et le cas choisi se reflète dans un  
326 certain nombre des chapitres empiriques. Prenons le cas de la discussion des performances éco-  
327 nomiques comme illustration. L'une des hypothèses — crédible — d'E. Lazega pour cette dis-  
328 cussion est la suivante. La collégialité comme principe de gouvernance doit être un moyen à la  
329 fois d'accroître les performances économiques des individus et de réduire les coûts de contrôle  
330 et les risques de comportement opportuniste. Le raisonnement est le suivant. Lorsqu'un indi-  
331 vidu s'inscrit profondément dans une structure collégiale, il s'imbrique en fait dans des réseaux  
332 sociaux plus ou moins étroits. E. Lazega montre en particulier que dans le cas de la firme qu'il  
333 étudie, ces réseaux s'organisent en un certain nombre de niches. Ces niches — certains les ap-  
334 pellent réseaux sociaux à liens forts (Granovetter, 1973 ; Lin, 1998) — sont à la fois des com-  
335 munautés d'appartenance, et donc d'implication et de motivation, mais aussi des communautés  
336 de contrôle latéral — contrôle par les pairs. C'est cette combinaison qui représente, selon  
337 l'auteur, le contexte structurel de la performance dans une firme collégiale. L'idée qu'il teste  
338 dans son quatrième chapitre est que les individus les plus performants sont aussi ceux qui sont  
339 le plus profondément ancrés dans leur(s) niche(s) d'appartenance.

340 Ce type de raisonnement, bien sûr, a des origines plus que vénérables en théorie des organi-  
341 sations. Les liens entre l'existence de groupes d'appartenance denses et la motivation, l'impli-  
342 cation des individus et donc leur performance, avaient déjà été soulignés par les pères de  
343 l'École des relations humaines (Mayo, 1945). Ces derniers s'inspiraient eux-mêmes des tra-  
344 vaux d'É. Durkheim sur les effets négatifs et potentiellement destructeurs, au contraire, de l'af-  
345 faiblissement des référents collectifs, affaiblissement qui était générateur d'anomie  
346 (Durkheim, 1991). Une première question se pose donc. En quoi le caractère collégial de la fir-  
347 me introduit-il une autre dimension ? Les résultats présentés par E. Lazega reflètent-ils des mé-  
348 canismes fondamentalement différents de ceux qui caractérisent les structures informelles dans  
349 les firmes plus traditionnellement bureaucratiques ?

350 Par ailleurs, même si les avantages des réseaux sociaux à liens forts ont été souvent et ample-  
351 ment documentés, une partie de la littérature montre aussi leurs limites. Certains souhaitent que  
352 l'on prenne plus en compte « la face noire » de ces réseaux à liens forts — leurs effets d'exclu-  
353 sion et dans certains cas de nivellement par le bas, les limites à la liberté individuelle qu'ils im-  
354 posent ainsi que les exigences trop nombreuses auxquelles sont souvent soumis leurs membres  
355 (Portes, 1998 ; Uzzi, 1997). Sans aller jusque-là, et en lien plus direct avec l'argument qui nous  
356 préoccupe ici, un certain nombre d'études ont montré que les réseaux à liens forts peuvent se ré-  
357 véler peu adaptés lorsque l'on recherche un type particulier de performance. Pour résumer rapi-  
358 dement ces contributions, les réseaux à liens forts s'avèrent intéressants lorsque la performance

359 recherchée participe de ce que James March (March, 1991) appelle « l'exploitation » — c'est-à-  
360 dire l'utilisation ou l'amélioration à la marge de routines ancrées et bien maîtrisées. Dans ces  
361 cas-là, en effet, on peut penser qu'une forte imbrication sera source de performance — les indi-  
362 vidus les plus ancrés dans leurs réseaux d'appartenance seront au centre du processus. Par contre,  
363 les réseaux à liens forts peuvent se révéler tout à fait contre-productifs lorsque l'on s'inscrit dans  
364 une perspective, toujours selon les mots de J. March (March, 1991), « d'exploration » — c'est-  
365 à-dire lorsque la performance se mesure en termes d'innovation radicale, remettant en cause les  
366 pratiques et routines ancrées (Granovetter, 1973 ; Granovetter, 1995 ; Burt, 1992). À ce moment-  
367 là, les individus les plus performants seront plutôt situés à la marge des réseaux à liens forts. Et  
368 ces individus seront performants précisément parce qu'ils sont capables de créer des ponts, grâce  
369 à des liens faibles avec d'autres mondes. Ces autres mondes sont sources d'idées, d'innovations,  
370 de connaissances ou de pratiques potentiellement radicales et novatrices pour la niche d'origine.

371 Tout dépend donc de la définition de la performance que l'on utilise. Et sur ce point, les  
372 choix de l'auteur sont contestables. E. Lazega opérationnalise la performance d'un individu en  
373 mesurant sa contribution nette en dollars pendant l'année 1990. Cette mesure est au mieux une  
374 mesure de la performance dans une perspective « d'exploitation » et ne prend pas en compte  
375 les contributions qui ressortent de « l'exploration ». Au mieux ! C'est-à-dire si la contribution  
376 en dollars est véritablement le reflet de l'apport relatif d'un individu à la performance collec-  
377 tive. Or ici ce n'est pas du tout le cas ! La politique de rémunération de SG&R au moment du  
378 terrain veut que la contribution d'un partenaire suive tout simplement l'ancienneté de ce par-  
379 tenaire dans la firme. Le taux horaire d'un partenaire senior est plus élevé que celui d'une jeune  
380 partenaire — a priori et sans aucune prise en compte des contributions réelles de chacun. Le  
381 taux horaire du jeune partenaire est de la même manière supérieur au taux horaire d'un avocat  
382 non partenaire. Comment à partir de là tirer des conclusions sur le lien entre cette « mesure de  
383 performance individuelle » — qui reflète tout sauf la performance, c'est précisément l'un des  
384 points de discussion et de désaccord internes dans la firme au moment du terrain — et la posi-  
385 tion d'un individu dans sa ou ses niches d'appartenance ? Cela semble un exercice futile,  
386 qu'E. Lazega entreprend néanmoins au chapitre 4, et le résultat ne convainc pas.

387 Là encore, l'on peut se demander si un autre terrain n'eut pas été plus propice pour tester la  
388 nature du lien entre position centrale ou ancrage dans les niches d'une part, performance d'autre  
389 part. Il semblerait que l'un des grands cabinets internationaux ayant déjà effectué sa transition  
390 vers un système de rémunération reflétant véritablement la contribution individuelle relative —  
391 et donc la performance — eut été un meilleur point de départ. On peut aussi s'étonner que, dans  
392 une étude approfondie sur la performance dans un cabinet d'avocats américains, on mentionne  
393 à peine le processus de sélection au mérite et selon les performances si caractéristique de ces  
394 firmes — le fameux « *up or out* ». En partant de ce mécanisme, et en analysant son fonctionne-  
395 ment dans le cadre de SG&R, on aurait peut-être pu mesurer de manière plus convaincante l'im-  
396 pact sur la performance (reflétée cette fois par la capacité à résister au puissant filtre du « *up or*  
397 *out* ») de l'ancrage ou imbrication dans des niches ou réseaux sociaux à liens forts.

#### 398 4. Un agenda théorique intéressant

399 Pour aborder le double problème de la coordination et du contrôle dans un contexte collé-  
400 gial, l'auteur affirme qu'il est nécessaire de déployer un appareil théorique qui puisse saisir à  
401 la fois les mécanismes de l'action collective et la structure dans laquelle cette action collective

402 s'inscrit. L'idée, au bout du compte, est qu'il est nécessaire de dépasser une opposition stérile  
 403 entre structuralisme et individualisme méthodologique. Il est important de prendre en considé-  
 404 ration plusieurs niveaux d'analyse — l'organisationnel et l'individuel — mais aussi de cher-  
 405 cher à identifier les mécanismes grâce auxquels ces niveaux s'articulent. Comment les actions  
 406 collectives finissent-elles par s'agréger et se cristalliser en structures ? Comment, en retour, ces  
 407 structures contraignent-elles l'action individuelle et collective, par quels mécanismes ? Com-  
 408 ment les actions collectives peuvent-elles par ailleurs éroder les structures existantes, les affai-  
 409 blir voire les remettre en cause et ouvrir la porte éventuellement à de nouveaux schémas  
 410 d'action et à de nouvelles structures ?

411 Un tel agenda théorique est bien sûr extrêmement intéressant. Il est aussi tout à fait dans l'air  
 412 du temps. Plusieurs tentatives de fertilisation croisée ont lieu en ce moment, en particulier dans  
 413 les sciences sociales américaines avec le même objectif. L'une de ces initiatives cherche à rap-  
 414 procher la littérature sur les mouvements sociaux et les théories organisationnelles (Campbell,  
 415 2003). Une autre essaie de montrer la complémentarité entre les théories néo-institutionnelles  
 416 et la littérature sur les réseaux sociaux (Fligstein, 2001 ; Guillen et al., 2002), une autre enfin  
 417 rapproche la littérature sur les mouvements sociaux et celle sur les réseaux sociaux (Diani et  
 418 McAdam, 2003). L'objet de ces trois initiatives est de formuler un schéma théorique qui puisse  
 419 rendre compte à la fois de la structure et de l'action, de la stabilité relative qui résulte des con-  
 420 traintes structurelles mais aussi de la manière dont ces structures peuvent changer ou émerger,  
 421 des mécanismes, enfin, qui lient en boucle ces deux niveaux — la structure et l'action, l'orga-  
 422 nisation ou l'institution et les individus.

423 Il est vraiment dommage que les sciences sociales restent aussi cloisonnées non seulement  
 424 par discipline mais aussi par zone géographique. Ces différentes tentatives de reformulation  
 425 théorique, qui vont toutes dans le même sens — les européennes et les américaines —, pour-  
 426 raient sans nul doute s'enrichir mutuellement !

## 427 **Références**

- 428 [1] Amdam, R.P., Kvalshaugen, R., Larsen, E. (Eds.), 2003. *Inside the Business Schools*. Abstrakt Press, Oslo.  
 429 [2] Brinton, M., Nee, V., 1998. *The New Institutionalism in Sociology*. Russel Sage Foundation, New York.  
 430 [3] Brunsson, N., Jacobsson, B., 2002. *A World of Standards*. Oxford University Press, Oxford.  
 431 [4] Burt, R.S., 1992. *Structural Holes, The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge,  
 432 Mass.  
 433 [5] Campbell, J., 2005. Where do we stand? Common Mechanisms in Organizations and Social Movements Research.  
 434 In: Davis, G., McAdam, D., Scott, R., Meyer, Z. (Eds.), *Social Movements and Organization Theory*. Cambridge  
 435 University Press, New York.  
 436 [6] Dezalay, Y., Garth, B., 1996. *Dealing in Virtue*. The University of Chicago Press, Chicago.  
 437 [7] Diani, M., McAdam, D., 2003. *Social Movements and Networks: Relational Approaches to Collective Action*. Ox-  
 438 ford University Press, Oxford.  
 439 [8] Djelic, M.L., Ainamo, A., 1999. The Coevolution of New Organizational Forms in the Fashion Industry: A Histo-  
 440 rical and Comparative Study of France, Italy and the United States. *Organization Science* 10 (5), 622–637.  
 441 [9] Djelic, M.L., Bensedrine, J., 2001. Globalization and its Limits: The Making of International Regulation. In: Morgan,  
 442 G., Kristensen, P.H., Whitley, R. (Eds.), *The Transnational Firm*. Oxford University Press, Oxford, pp. 253–280.  
 443 [10] Durkheim, É., 1991. *Le suicide, étude de sociologie*. Puf, Paris (1<sup>re</sup> édition en 1897).  
 444 [11] Fligstein, N., 2001. Institutional Entrepreneurs and Cultural Frames: The Case of the European Union's Single Mar-  
 445 ket Program. *European Societies* 3, 261–287.  
 446 [12] Furusten, S., Bäcklund, J., 2000. In the Shadow of American Stars: On American Dominance and the Americaniza-  
 447 tion of the Swedish Management Consultancy Field. *Score Working Paper* 3, Stockholm.  
 448 [13] Granovetter, M., 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78 (6), 1360–1380.  
 449 [14] Granovetter, M., 1995. *Getting a Job*. University of Chicago Press, Chicago (revised edition).

- 450 [15] Guillen, M., Collins, R., England, P., Meyer, M., 2002. *The New Economic Sociology*, Russel Sage Foundation,  
451 New York.
- 452 [16] Jepperson, R., 2000. *The Development and Application of Sociological Neoinstitutionalism*. In: Ritzer, G. (Ed.),  
453 *New Directions in Contemporary Sociological Theory*. Rowman & Littlefield, Oxford, pp. 229–266.
- 454 [17] Kleiner, T., 2003. *Building up an Asset Management Industry – Forays of an Anglo-Saxon Logic into the French*  
455 *Business System*. In: Djelic, M.L., Quack, S. (Eds.), *Globalization and Institutions*. Edward Elgar, Cheltenham,  
456 pp. 57–87.
- 457 [18] Kohler-Koch, B., Eising, R., 1999. *The Transformation of Governance in the European Union*. Routledge.
- 458 [19] Lin, N., 1998. *Social Networks and Status Attainment*. *Annual Review of Sociology* 25, 467–487.
- 459 [20] March, J., 1991. *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science* 2, 71–87.
- 460 [21] Mayo, E., 1945. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Ayer, New Hampshire.
- 461 [22] Portes, A., 1998. *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*. *Annual Review of*  
462 *Sociology* 24, 1–24.
- 463 [23] Powell, W., DiMaggio, P., 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press,  
464 Chicago.
- 465 [24] Sandholtz, W., Stone-Sweet, A., 1998. *European Integration and Supranational Governance*. Oxford University  
466 Press, Oxford.
- 467 [25] Scott, R. (Ed.), 2000. *Institutional Change and Healthcare Organizations*. University of Chicago Press, Chicago.
- 468 [26] Seron, C., 1992. *Managing Entrepreneurial Legal Services: The Transformation of Small Firm Practice*. In: Nelson,  
469 R., Trubek, D., Solomon, R. (Eds.), *Lawyers' Ideals/Lawyers' Practices*. Cornell University Press, Ithaca.
- 470 [27] Streeck, W., Schmitter, P., 1986. *Private Interest Government Beyond Market and State*. Sage Publications.
- 471 [28] Thornton, P., Occasio, W., 1990. *Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations:*  
472 *Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990*. *American Journal of Sociology* 105  
473 (3), 801–843.
- 474 [29] Uzzi, B., 1997. *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*. *Adminis-*  
475 *trative Science Quarterly* 42, 35–67.
- 476 [30] Waters, M., 1989. *Collegiality, Bureaucratization and Professionalization: A Weberian Analysis*. *American Journal*  
477 *of Sociology* 94, 945–972.

## 478 Réponses à Marie-Laure Djelic et Michel Grossetti

479 Emmanuel Lazega ☆

480 Avant de répondre aux critiques de Marie-Laure Djelic et de Michel Grossetti, je commen-  
481 cerai par un rappel rapide de la contribution de ce livre à la sociologie des organisations et à la  
482 sociologie générale.

483 La première contribution est une théorie sociologique de l'action collective entre pairs,  
484 c'est-à-dire de la coopération entre acteurs formellement égaux. Cette théorie s'appuie sur les  
485 travaux de Max Weber (Weber, 1978) relus par Malcolm Waters. La forme collégiale, présen-  
486 tée par M. Weber comme « polycratique », puis identifiée par M. Waters (Waters, 1989 ; Wa-  
487 ters, 1993) comme un idéal-type wébérien, s'oppose analytiquement à celle, dominante, de la  
488 bureaucratie. La question de la collégialité mérite l'attention des sociologues des organisations  
489 parce qu'elle aide à théoriser le fonctionnement des appareils de production non routinière,  
490 « flexibilisée », *knowledge-intensive*, faisant coopérer des acteurs hétérogènes, souvent peu  
491 hiérarchisés et interdépendants — un fonctionnement problématique et important dans la vie  
492 économique et politique contemporaine. Cet idéal-type est présenté dans la littérature sociolo-

☆ Adresse e-mail : emmanuel.lazega@univ-lille1.fr (E. Lazega).

493 gique de manière très formelle (notamment une base contractuelle définissant des statuts et des  
 494 règles formels ; un système de commissions ; une pression vers le consensus explicite ; etc.).  
 495 *The Collegial phenomenon* identifie et expose la discipline sociale — interne, complexe et à  
 496 bien des égards fragile — qui caractérise cette forme idéal-typique et que les membres d'orga-  
 497 nisations collégiales considèrent comme légitime parce qu'elle les aide, au-delà de l'appareil  
 498 formel, à coopérer de manière durable.

499 La seconde contribution consiste à proposer une approche sociologique néostructurale per-  
 500 mettant de mettre au jour cette discipline sociale. Cette démarche a une dimension méthodolo-  
 501 gique et une dimension théorique. La dimension méthodologique montre comment l'analyse  
 502 des réseaux sociaux permet d'analyser cette discipline sociale en modélisant les processus so-  
 503 ciaux qui la reflètent. Je propose donc une méthode de description et de modélisation de pro-  
 504 cessus tels que la solidarité, le contrôle social, la régulation (au sens de la redéfinition des  
 505 règles) ou l'apprentissage collectif. À la modélisation de ces processus sociaux « génériques »,  
 506 l'ouvrage ajoute celle de processus plus spécifiques de l'organisation collégiale (l'entretien  
 507 d'un brainstorming permanent, l'équilibrage des pouvoirs, etc.). Entre pairs, plus que dans les  
 508 organisations plus traditionnellement bureaucratiques, ces processus reposent sur la manière  
 509 dont les membres gèrent leurs nombreuses interdépendances (fonctionnelles, cognitives, émo-  
 510 tionnelles, etc.) et leurs échanges sociaux. D'où l'intérêt de l'utilisation d'une méthode qui per-  
 511 met d'examiner de manière systématique ces interdépendances et ces échanges, et par  
 512 extension de mieux connaître ces processus — à travers leur dimension relationnelle — fon-  
 513 damentaux.

514 La dimension théorique, pour sa part, consiste en une théorie de l'action qui rend compte de  
 515 la manière dont les acteurs gèrent leurs interdépendances et s'engagent dans les échanges so-  
 516 ciaux. Ce retour sur une théorie de l'action articule trois cadres traditionnels : l'approche stra-  
 517 tégique (à la française, une variante de la théorie du choix rationnel qui reconnaît à l'acteur une  
 518 capacité de politiser ses échanges) avec le structuralisme et l'institutionnalisme classiques.  
 519 Cette articulation s'appuie sur une définition néostructurale de la rationalité sociale qui permet  
 520 à l'acteur d'investir dans des relations (comprises à la fois comme des canaux de ressources  
 521 multiples et comme des engagements vis-à-vis de partenaires d'échange) et d'endogénéiser la  
 522 structure<sup>1</sup>. Les acteurs sont présentés comme des chercheurs de solidarités limitées dans des  
 523 « niches sociales »<sup>2</sup> et, simultanément, comme des adeptes de la concurrence de statut jouant  
 524 leurs jeux de pouvoir en utilisant les multiples formes d'interdépendances de ressources  
 525 (créées, au départ, par la nature des tâches et les incertitudes qu'elles engendrent). Cette ratio-  
 526 nalité est comprise comme le socle de la discipline sociale et de la coopération entre pairs.

527 L'étude empirique qui m'a aidé à proposer ces contributions examine le fonctionnement  
 528 d'un cabinet d'avocats d'affaires de Nouvelle-Angleterre, une association en nom collectif  
 529 (*partnership*) comprenant 71 avocats (36 associés, 35 collaborateurs). L'ouvrage articule  
 530 l'ethnographie de cette organisation particulière avec la théorie néostructurale et les mesures

<sup>1</sup> Pour cela l'acteur doit être capable de négocier, c'est-à-dire à la fois de calculer et d'interpréter des règles (Lazega et Favereau, 2002). Les niveaux d'analyse, individuel et collectif, sont articulés par le fait que les acteurs cherchent à structurer autant que possible leurs contextes d'interactions pour alléger les contraintes qui pèsent sur leurs décisions et comportements (individuels et/ou collectifs) et modifier à leur avantage (individuel et/ou collectif) cette structure d'opportunités. Pour les relations entre discipline sociale, rationalité, introduction de la durée dans les échanges sociaux et structuration de l'action collective, voir (Lazega, 2003).

<sup>2</sup> Analytiquement, les niches sociales sont des sous-ensembles cohésifs, multifonctionnels et multiplexes dont les membres ont un profil relationnel relativement semblable.

531 et modèles plus généralisables de l'analyse de réseaux sociaux. Il propose donc une synthèse  
 532 de travail conceptuel, d'analyse organisationnelle, d'ethnographie et de formalisation transpo-  
 533 sables à d'autres contextes. Cette approche sociologique de la collégialité parvient à des résul-  
 534 tats que les théories économiques et politistes anticipent très difficilement : par exemple, elle  
 535 aide à comprendre comment des pairs participent à des activités solidaires alors qu'on s'atten-  
 536 drait davantage au règne d'une concurrence de statut purement individualiste et généralisée  
 537 (chapitre 3) ; surveillent et rappellent à l'ordre des collègues « déviants », considérés comme  
 538 opportunistes (chapitre 7) ; stabilisent le processus très conflictuel de redéfinition des règles du  
 539 jeu (chapitre 8) ; renforcent le surinvestissement professionnel aboutissant à la performance  
 540 économique et au contrôle de la qualité (chapitre 4) ; cultivent et atténuent la concurrence de  
 541 statut (chapitre 5) ; intègrent le collectif en équilibrant les pouvoirs, ce qui permet aussi de pré-  
 542 venir les défections faciles d'équipes toutes entières (chapitre 6).

543 Les critiques de M.-L. Djelic et M. Grossetti ne portent selon moi que sur des aspects  
 544 mineurs de mon livre et ne concernent que très indirectement sa démarche et son propos  
 545 principal.

#### 546 1. Réponses aux critiques de Marie-Laure Djelic

547 Marie-Laure Djelic avance trois critiques.

548 La première est que mon approche considère l'organisation « comme un système fermé » et  
 549 elle ajoute : « l'environnement institutionnel est absent de ce livre ». Il est vrai que, dans ce  
 550 livre, c'est l'examen des processus sociaux *internes* à l'organisation (solidarités, contrôle so-  
 551 cial, régulation, apprentissages, équilibrage des pouvoirs, etc.), leur modélisation et les con-  
 552 naissances que l'on peut en extraire sur la forme collégiale, qui constituent l'apport principal.  
 553 La relation entre l'organisation et son environnement n'était pas le centre d'intérêt.

554 De là à affirmer que « l'environnement institutionnel est absent de ce livre » est étrange :  
 555 deux chapitres sont largement consacrés à ce contexte institutionnel et à ses effets sur les pro-  
 556 cessus internes en cours. En effet, le chapitre 2 décrit la forme institutionnelle de l'association  
 557 en nom collectif (*partnership*), le contrat d'association, les règles qu'il contient, les règles in-  
 558 formelles (non écrites, mais culturellement tout aussi codées) que les associés se sont données,  
 559 les contraintes que les changements organisationnels dans les autres cabinets d'avocats font pe-  
 560 ser sur cette organisation traditionnelle. Le chapitre 8 montre les termes et processus par les-  
 561 quels les membres de cette organisation délibèrent pour ajuster leur mode de fonctionnement  
 562 — celui qu'ils considèrent comme légitime — avec ces contraintes externes, institutionnelles,  
 563 qui sont autant de pressions exogènes cherchant à induire des changements.

564 Comment alors expliquer la critique de M.-L. Djelic ? C'est que le contexte institutionnel  
 565 n'est pas défini ici à la manière « néo-institutionnaliste » (par exemple Scott, 1995). Cette cri-  
 566 tique relève d'une querelle d'écoles (très américaine) entre néostructuralisme et néo-  
 567 institutionnalisme<sup>3</sup>. Puisqu'il faut ici prendre parti dans cette querelle, il semble utile de rap-  
 568 peler, avec M. Weber et M. Waters, la primauté de la nature des tâches (routinières vs non  
 569 routinières) dans la détermination de la forme organisationnelle (bureaucratique ou collégia-  
 570 le) qu'adopte un collectif, quel qu'il soit<sup>4</sup>. Ma conception de la discipline sociale collégiale  
 s'appuie sur le parti pris de cette primauté : la collégialité caractérise avant tout l'action col-

<sup>3</sup> Voir à ce sujet, par exemple, (Hirsch, 1997 ; Favereau et Lazega, 2002).

571 lective entre pairs hétérogènes et interdépendants confrontés à l'impossibilité de routiniser  
572 leur production conjointe. Beaucoup de néo-institutionnalistes négligent cette dimension pra-  
573 tique de l'action collective. Selon eux/elles, les formes organisationnelles ne relèvent d'aucun  
574 déterminisme lié à la nature des tâches et aux interdépendances qu'elles créent. Les formes  
575 organisationnelles se diffuseraient par imitation parce qu'elles parviendraient, à un moment  
576 donné, à se donner une certaine légitimité langagière et cognitive dans des champs organi-  
577 sationnels.

578 Si le néo-institutionnalisme néglige trop souvent l'importance de la nature des tâches et des  
579 interdépendances, mon approche, pour sa part, ne néglige pas les questions de légitimité ; elle  
580 les endogénéise. Le contexte institutionnel est central, mais il est examiné à travers ce qu'en  
581 font les membres de l'organisation eux-mêmes. Le chapitre 8 identifie les conditions structu-  
582 rales parfois complexes qui permettent aux membres de l'organisation de redéfinir les règles  
583 du jeu (en interne). Ces conditions structurales (notamment l'importance des acteurs sociale-  
584 ment « improbables » endossant des formes non congruentes de statut) permettent à certaines  
585 règles de devenir plus légitimes et prioritaires au terme de la délibération stratégique entre  
586 membres (et non pas parce qu'elles sont initialement formulées à l'extérieur de l'organisation  
587 et qu'elles s'imposeraient d'elles-mêmes). Par conséquent, s'il fallait absolument radicaliser  
588 cette querelle d'écoles, je dirais que j'ai choisi de m'appuyer sur l'institutionnalisme robuste  
589 de Philip Selznick (Selznick, 1952) ou de Jean-Daniel Reynaud (Reynaud, 1989) plutôt que sur  
590 un néo-institutionnalisme contemporain trop souvent culturaliste et déréalisé.

591 La deuxième critique de M.-L. Djelic concerne le cas choisi, un cabinet de taille moyenne  
592 appelé Spencer, Grace & Robbins (SG&R<sup>5</sup>), pour explorer empiriquement les caractéristiques  
593 de l'organisation collégiale. Son idée est que le cabinet de taille moyenne ne représente plus,  
594 aujourd'hui, la forme collégiale ; il aurait mieux valu étudier les gros cabinets internationaux  
595 pour produire une connaissance moderne de l'action collective entre pairs. Aucune conclusion  
596 générale ne peut donc être tirée d'un cas si mal choisi. On comprend que M.-L. Djelic s'inté-  
597 resse davantage aux gros cabinets internationaux : ces derniers participent activement au pro-  
598 cessus de globalisation du monde des affaires et à la construction des institutions  
599 internationales qu'elle étudie. Cependant, d'un point de vue fondamental — sociologique si-  
600 non commercial et juridique — on peut aussi faire l'hypothèse que ces gros cabinets ne sont  
601 pas très différents en nature de l'organisation que j'ai étudiée. On peut examiner leur structure  
602 formelle comme celle de conglomerats internationaux composés de « poches collégiales » na-  
603 tionales. Autrement dit, l'idée qu'un gros cabinet transnational soit constitué d'un ensemble de  
604 sous-cabinets de taille moyenne, fonctionnant chacun plus ou moins comme SG&R, grâce à des  
605 processus sociaux et une discipline sociale comparables, n'a rien d'anachronique et demande-  
606 rait une vérification empirique. Encore une fois, la nature des tâches et les incertitudes à gérer  
607 entre acteurs interdépendants sont souvent les mêmes dans les très gros cabinets et dans les  
608 cabinets de taille moyenne. Or c'est elle qui détermine, en amont, les formes organisationnelles  
spécifiques et les formes de discipline sociale que l'on y rencontre.

---

<sup>4</sup> Ce type idéal est donc caractérisé par une structure formelle propre. Notons par exemple que M. Weber et M. Waters considèrent que les experts choisissent des solutions organisationnelles collégiales, où ils sont formellement égaux, parce qu'ils ne peuvent pas évaluer de manière technique et dépolitisée la qualité du travail des collègues de spécialité différente. Dans la tradition néo-wébérienne, la nature des tâches occupe une place centrale : c'est la nature non routinière des tâches qui appelle un collectif de production hétérogène et de forme collégiale.

<sup>5</sup> Abréviation que les étudiants en droit américains utilisent pour Sue, Grabbit & Run, nom générique qu'ils donnent aux cabinets d'avocats d'affaires (qu'ils rejoignent par la suite en sortant de l'université).

609 Ceci ne signifie pas que le cabinet étudié est nécessairement emblématique de l'organisation  
 610 collégiale. L'idée même du type idéal wébérien rend absurde la recherche de l'organisation  
 611 emblématique ; toute organisation articule à sa manière bureaucratie et collégialité, notamment  
 612 parce que l'équilibre spécifique qui s'y établit entre tâches routinières et tâches non routinières dé-  
 613 pend lui-même, très souvent, de possibilités technologiques ou de choix stratégiques. Par exemple,  
 614 les tendances contemporaines à l'incorporation<sup>6</sup> de ces *partnerships* bureaucratissent les cabinets  
 615 d'avocats d'affaires<sup>7</sup>. Mais l'idée que la discipline sociale caractérisant les pairs interdépendants  
 616 dans une société en nom collectif soit si radicalement différente de celle que l'on observerait entre  
 617 ces mêmes acteurs accomplissant les mêmes tâches dans une société anonyme — idée qui disqua-  
 618 lifierait le choix de SG&R — est une hypothèse qu'il resterait à vérifier avec la même approche.

619 La troisième critique de M.-L. Djelic concerne la relation entre collégialité et performance  
 620 économique telle qu'elle est mesurée dans cette étude. Pour formuler cette critique, M.-L. Djelic  
 621 résume ma définition des niches sociales comme des « réseaux sociaux à liens forts », se référant  
 622 à Mark Granovetter et à Nan Lin. Et elle ajoute : « cette combinaison représente, selon l'auteur,  
 623 le contexte structurel de la performance dans une firme collégiale ». Elle pose ensuite la question  
 624 de savoir en quoi les résultats présentés dans cette organisation collégiale « reflètent-ils des mé-  
 625 canismes fondamentalement différents de ceux qui caractérisent les structures informelles dans  
 626 les firmes plus traditionnellement bureaucratiques ? ». Toujours concernant la performance éco-  
 627 nomique, M.-L. Djelic affirme enfin que les mesures de cette performance économique utilisées  
 628 dans l'ouvrage (d'une part de la quantité annuelle de dollars rapportés au cabinet par chaque avo-  
 629 cat et d'autre part par le nombre d'heures travaillées par chaque avocat) « reflètent tout sauf la  
 630 performance ». La performance économique étant si mal pensée, si mal mesurée, le rapproche-  
 631 ment entre structures relationnelles et performance économique est qualifié d'« exercice futile ».

632 Cette critique appelle plusieurs mises au point et réponses.

633 D'abord, on ne trouvera nulle part dans mon travail la distinction entre liens forts et liens fai-  
 634 bles. J'évite cette distinction en travaillant sur la « multiplexité »<sup>8</sup> des relations, ce qui est très  
 635 différent. Il est vrai que la contrainte relationnelle exercée par la niche sociale sur ses membres  
 636 (notamment dans le réseau de collaboration entre les avocats de SG&R, qui se distingue du ré-  
 637 seau de conseil ou de celui des « amitiés ») s'avère cruciale pour les pousser à la performance  
 638 économique<sup>9</sup>. L'importance de cette contrainte n'est pas spécifique aux organisations collégia-  
 639 les, et je ne prétends nulle part qu'elle le soit. En revanche, ce qui est sûrement plus spécifique,  
 640 c'est l'effet de la combinaison de plusieurs facteurs relationnels conjoints sur la performance  
 641 économique, combinaison examinée en profondeur (et que M.-L. Djelic ne mentionne pas).

642 En effet, le chapitre 4 concerne aussi bien la performance économique que la performance  
 643 professionnelle (au sens du « contrôle qualité »). Chaque type de performance est mesuré par  
 644 des indicateurs, forcément limités, articulés à la recherche de niche et la concurrence de statut :  
 645 les indicateurs quantitatifs mentionnés ci-dessus ; mais aussi la centralité dans le réseau de con-  
 seil professionnel de l'organisation (pour la performance qualitative les membres centraux

<sup>6</sup> Ce terme désigne le passage du statut juridique de société en nom collectif à celui de société anonyme.

<sup>7</sup> Voir à ce sujet (Lazega, 1993).

<sup>8</sup> Les interdépendances sont multiples et l'analyse de la « multiplexité » des relations entre acteurs est centrale dans ce livre. On y montre, par exemple, que c'est cette « multiplexité » (terme renvoyant au fait que les ressources échangées ou transférées dans une relation sont multiples et hétérogènes) qui crée des structures relationnelles permettant l'émergence d'une discipline sociale complexe et la gestion de problèmes typiques de ce genre de collectif (trop de chefs en cuisine, concurrence entre solidarités formelles et clientélistes, surveillance mutuelle entre associés-rivaux, maintien d'un surinvestissement professionnel assurant la performance économique, etc.).

<sup>9</sup> Comme le montre l'analyse statistique proposée au tableau 4.1, pp. 140 sqq.

646 dans ce réseau assurant un rôle important dans le partage des connaissances et de l'expérience,  
 647 l'apprentissage collectif et le contrôle qualité informel à l'œuvre dans l'organisation).  
 648 M.-L. Djelic considère que la mesure et l'analyse de la performance purement économique (en  
 649 termes quantitatifs) est « futile » puisqu'elle ne tient pas compte du caractère qualitatif et par-  
 650 tagé du processus de production. Or la seconde partie du chapitre 4 concerne précisément cette  
 651 dimension qualitative et partagée de la performance qui n'a guère été négligée.

652 Ainsi les tableaux 4.1 et 4.2 (et leur analyse) articulent les deux formes de performance, en  
 653 montrant l'importance de la performance qualitative pour la performance économique. Par  
 654 exemple, l'existence d'une corrélation très forte entre la performance économique d'un acteur  
 655 et la fréquence de relations « duplexes » particulières (combinaison de liens de collaboration  
 656 et de conseil) que l'on observe dans son réseau personnel<sup>10</sup> caractérise davantage une organi-  
 657 sation de type *knowledge-intensive* où le travail n'est pas routinier et où le réseau de conseil est  
 658 relativement dense. Ces liens duplexes reflètent l'importance des relations de conseil, du  
 659 brainstorming et de la délibération entre experts ou professionnels, processus qui n'ont pas le  
 660 même poids dans les organisations plus traditionnellement bureaucratiques.

661 Plus généralement, ces analyses montrent que ce sont des structures relationnelles spécifiques  
 662 (et complexes), articulant recherche de niches sociales et concurrence de statut, qui favorisent  
 663 une performance économique élevée dans ce type d'organisation (et non pas de vagues « liens  
 664 forts »). C'est l'effet conjoint des niches sociales et de la concurrence de statut entre pairs qui  
 665 constitue le déterminant social principal de leur performance économique. Cette analyse rejoint  
 666 les idées de Harrison White (White, 1992 ; White, 2001), de Brian Uzzi, de Michel Grossetti ou  
 667 de Sébastien Delarre (Delarre, 2005) sur les équilibres possibles entre encastrement et désencas-  
 668 trement des relations sociales et économiques dans le monde de la production. Je ne vois pas très  
 669 bien en quoi l'on peut utiliser les analyses de B. Uzzi contre les miennes : à l'évidence elles se  
 670 rejoignent. Je ne vois pas non plus en quoi les mesures comptables sont « futiles » lorsqu'elles  
 671 ne sont pas les seules mesures de la performance individuelle ; au contraire, il me semble que la  
 672 sociologie contemporaine devrait utiliser bien davantage les instruments de gestion, comme les  
 673 données comptables, pour mettre en lumière les relations entre économie et sociologie<sup>11</sup>.

674 L'implication de ce constat est que le raisonnement de M.-L. Djelic (via James March sur  
 675 le rapprochement des liens forts et du travail routinier d'une part, sur le rapprochement des  
 676 liens faibles et du travail non routinier de l'autre) me semble peu convaincant. C'est l'équilibre  
 677 spécifique des deux types de tâches et de performance que les pairs cherchent à construire. *Tous*  
 678 les avocats de ce cabinet<sup>12</sup> font à la fois de l'« exploitation » et de l'« exploration » au sens de  
 679 J. March. Ils sont (presque tous) à la fois membres de niches et créateurs de ponts (via la con-  
 680 currence de statut, y compris le statut conféré par la centralité des intermédiaires chers à Ronald  
 681 Burt (Burt, 1992) et à sa théorie des trous structuraux). La nature des tâches et leurs interdé-  
 682 pendances dans l'accomplissement de ces tâches les y obligent<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Voir à ce sujet le tableau 4.2 (pp. 143 sqq.). J'ai appelé ces liens cruciaux pour la performance économique des Blauties, en hommage à Peter Blau (Blau, 1964) qui a été le premier à reconnaître l'importance des relations de conseil et à théoriser la demande de conseil comme échange social.

<sup>11</sup> Ce n'est que lorsqu'un ancien managing partner du cabinet a accepté, en 1996, cinq ans après la fin de la recherche de terrain dans ce cabinet (1988–1991), de mettre à ma disposition une copie du contrat d'association de SG&R, ainsi que les données comptables désagrégées contenant les performances individuelles des avocats en 1990 et 1991, que ce cas d'espèce pouvait donner lieu à la publication d'un livre. Sans ces données non relationnelles, la spécificité des processus sociaux n'aurait pas pu être établie par comparaison avec des processus économiques et gestionnaires.

<sup>12</sup> À quelques exceptions près auxquelles on s'intéresse pp. 144 sqq.

683 Ainsi, l'objectif général du chapitre 4 est de donner une illustration (de plus) du fait que la re-  
 684 cherche de niche et la concurrence de statut sont des activités socialement rationnelles et micropo-  
 685 litiques qui articulent les intérêts individuels et les intérêts du collectif des pairs. La démonstration  
 686 repose sur la mesure de leurs effets respectifs sur deux formes de performance : l'une économique  
 687 quantitative, l'autre professionnelle qualitative. Dans ce contexte, il ne me semble en aucun cas fu-  
 688 tile de retrouver dans la gestion des interdépendances sociales une explication des variations ob-  
 689 servées dans la performance individuelle — certes mesurée par des indicateurs toujours partiels<sup>14</sup>.

690

691

## 692 2. Réponse aux critiques de Michel Grossetti

Michel Grossetti avance deux critiques. La première est que les non avocats travaillant dans  
 693 le cabinet sont exclus de l'analyse. La seconde est que les relations professionnelles et sociales  
 des avocats extérieures au cabinet ne sont pas prises en compte : « Il est vraiment dommage  
 694 que son découpage n'ait pas été plus problématisé. »

695 Concernant la différence entre avocats et non avocats, le découpage utilisé est beaucoup plus  
 696 fondé que ne le pense M. Grossetti. Certes, ce livre n'est pas un cours de méthodologie ; on n'y  
 697 trouvera pas de section intitulée « Problématisation de la différence entre avocats et non avocats  
 698 telle qu'elle est conçue par les membres de l'organisation » ou une discussion générale et abstraite  
 699 de la question des limites d'un système d'action collective. Mais l'organisation étudiée est une so-  
 700 ciété en nom collectif<sup>15</sup>. Cette dernière a certaines particularités, longuement exposées, dont l'exis-  
 701 tence d'une responsabilité personnelle des associés (en cas de faillite, par exemple, les biens privés  
 702 des associés sont saisis pour rembourser les dettes de la société) et d'une responsabilité collective  
 703 (lorsqu'un associé enfreint la loi, par exemple, ce sont tous ses associés qui sont sanctionnés)<sup>16</sup>. Il  
 704 suffit donc de savoir ce qu'est une société en nom collectif pour se rendre compte de la prise de  
 705 risque que constitue la signature d'un tel contrat d'association et, par conséquent, de l'importance,  
 706 pour les membres de l'organisation, de la frontière entre avocats (qui ont signé ou qui voudraient  
 signer) et non avocats (qui n'ont aucunement l'intention de signer).

<sup>13</sup> La figure 3.1 (p. 103) et son analyse le montrent sans équivoque.

<sup>14</sup> M.-L. Djelic a raison de se sentir frustrée par l'absence de données longitudinales sur les carrières des collaborateurs, notamment l'absence d'une étude systématique de leurs chances de devenir associé(e). Cette forme de performance n'était pas étudiable sans données très sensibles sur la sélection des collaborateurs, données auxquelles je n'ai malheureusement pas eu accès. C'est une des nombreuses limites de l'étude empirique. Il est inexact néanmoins d'en déduire que la règle du *up or out* est absente du livre. Il est faux ensuite de déduire, comme le suggère M.-L. Djelic que la promotion d'un collaborateur au rang d'associé dépend de la « sélection au mérite » et de la performance économique. Tous les collaborateurs seniors candidat(e)s, chaque année, à cette promotion sont très performant(e)s économiquement. Ce n'est pas la performance économique (le « mérite » dans le langage des avocats d'affaires et de M.-L. Djelic) qui fait la différence. On peut supposer, sans grand risque (White, 1970), que la promotion, chaque année, d'environ 8 % d'entre eux/elles se fait, en partie du moins, sur une base relationnelle. Il est inexact enfin d'en déduire que mon approche ne dit rien de la carrière des collaborateurs : la fin du chapitre 3 fait explicitement le lien entre certaines positions de collaborateurs (dans le système d'échanges de l'organisation) et les chances de devenir associé(e) ; mais le lien n'est établi que sur la base de quelques cas illustratifs et d'entretiens qualitatifs.

<sup>15</sup> Cette forme juridique est la plus ancienne dans l'histoire du monde des affaires et des formes juridiques de l'action collective. Elle dominait avant l'apparition historique de la société anonyme (ou des formes transitoires comme la société en commandite, étudiée en détail par le jeune Max Weber).

<sup>16</sup> Le lecteur trouvera pages 63 à 71 une explication de la nature des engagements que prennent les signataires de ce contrat d'association (les associés) et de ceux qui souhaitent un jour le signer (les collaborateurs). L'exemple récent d'Arthur Andersen, auditeur d'Enron, disparu en quelques mois suite à l'activation de ces responsabilités à la fois individuelles et collective, en donne une illustration spectaculaire.

707 La frontière entre avocats et non avocats est une frontière réelle dans l'esprit des membres  
708 de l'organisation. M. Grossetti utilise lui-même une comparaison, très juste, avec la démocratie  
709 athénienne<sup>17</sup>. Il n'y a d'égalité formelle qu'entre les avocats copropriétaires du cabinet. Les  
710 non avocats, dans ce contexte, n'ont qu'un pouvoir — même de nuisance — des plus faibles.  
711 Ils n'entrent en aucune manière dans la concurrence de statut, qu'ils observent souvent de loin  
712 et avec ironie. Contrairement à ce que suggère M. Grossetti, ils ne constituent pas un élément  
713 déterminant de la structure d'opportunité des avocats et de leurs jeux de pouvoir. Ils n'inter-  
714 viennent pas dans les processus sociaux qui nous intéressent, non pas parce que le sociologue  
715 a procédé à une « purification interne du réseau » ou à une « l'occultation des non avocats »,  
716 mais parce que les acteurs eux-mêmes ne veulent pas problématiser cette frontière-là, ni d'un  
717 côté ni de l'autre, lorsqu'il s'agit de discipline sociale mettant en œuvre la responsabilité col-  
718 lective. Les interdépendances qui existent entre non avocats et avocats sont de nature très dif-  
719 férente de celles qui existent entre avocats. Les non avocats ne veulent pas participer à la prise  
720 de risque (même en échange d'un bon salaire et d'un paternalisme bienveillant) et les avocats  
721 américains veulent pouvoir licencier les non avocats sans états d'âme. Sur cette question, la po-  
722 sition de M. Grossetti est bien pensante ; elle ignore cependant la dureté des relations de pou-  
723 voir qui règnent dans le monde des affaires. On ne trouvera nulle part dans ce livre  
724 d'idéalisation de la collégialité comme modèle de démocratie organisationnelle.

725 Par ailleurs, l'un des enjeux contemporain de la collégialité est, dans un esprit wébérien,  
726 l'association entre ce mode d'organisation et toutes sortes de garanties de professionnalisme et  
727 de déontologie. Dans le cas des professionnels du droit, la collégialité est souvent associée à  
728 leur engagement à défendre l'intérêt général, ici la mise en œuvre de l'état de droit dans le mon-  
729 de des affaires. Or l'une des implications de la mise au jour de la discipline sociale complexe  
730 et spécifique qui règne entre avocats du cabinet est de questionner leur capacité à gérer de ma-  
731 nière déontologique des problèmes susceptibles de remettre en cause leurs privilèges —  
732 comme par exemple le problème des conflits d'intérêts<sup>18</sup>. De même que les non avocats ne  
733 participent pas à la prise de risques que constitue la signature du contrat d'association en nom  
734 collectif, ils ne peuvent (et ne veulent pas) être tenus pour responsables des « défaillances »  
735 déontologiques des cabinets dans lesquels ils travaillent.

736 L'utilisation, par l'analyse de réseaux sociaux telle que je l'ai pratiquée, de cette différence  
737 entre avocats et non avocats pour définir le périmètre des réseaux « complets » ne constitue en  
738 rien une « naturalisation des frontières de l'organisation ». Elle reflète l'existence de cette in-  
739 terdépendance extrêmement forte et spécifique entre avocats du cabinet (du fait de cette prise  
740 de risques et de cette immunité peu communes aujourd'hui dans le monde des affaires) et des  
741 relations de pouvoir entre avocats et non avocats.

742 Concernant la seconde critique de M. Grossetti, SG&R n'est en aucun cas présenté comme  
743 un monde relationnellement clos, comme un système fermé. Personne ne doute du fait que les  
744 avocats de SG&R puissent demander conseil à des collègues hors de l'organisation (mais ces  
745 conseils sont alors facturés, ce qui n'est pas les cas en interne) ou aient des amis ou conjoints  
746 hors de l'organisation. L'existence de relations professionnelles et sociales avec l'extérieur est,  
747 par définition, cruciale dans le secteur des services professionnels. Mais l'enquête ethnogra-  
748 phique n'a pas fait apparaître ces relations avec l'extérieur comme importantes pour la mise en  
749 œuvre de la discipline sociale (et les processus internes qui la reflètent) acceptée par les mem-  
bres comme légitime (et qui était notre principal objet d'étude). Par ailleurs, les relations avec

<sup>17</sup> Toute proportion gardée, bien entendu : les salariés non avocats du cabinet ne sont pas des esclaves.

<sup>18</sup> Voir à ce sujet pages 273 à 275 ainsi que (Lazega, 1994 ; Lazega, 2003 ; Lazega, 2005).

750 des acteurs extérieurs sont rarement aussi multiplexes que celles qui existent en interne ; or la  
751 multiplicité des relations entre avocats constitue un des fondements de l'efficacité de ces pro-  
752 cessus sociaux. Sans l'apport de l'analyse de la multiplicité, les pistes proposées par  
753 M. Grossetti pour « dépasser les limites de l'approche présentée dans cet ouvrage » ne dépassent  
754 rien. Elles concernent l'étude de phénomènes différents, qui relèvent de l'inter-organisa-  
755 tionnel et non de l'intra-organisationnel.

756 Pragmatiquement, il n'y a qu'une manière de savoir si les critiques sur la manière dont  
757 l'analyse des réseaux « complets » a été menée sont justifiées : expliquer quels sont les aspects  
758 de la coopération entre pairs qui ont été ignorés du fait de ce découpage. Or je ne vois aucun  
759 éclairage supplémentaire suggéré par M. Grossetti qui montrerait en quoi l'analyse de réseaux  
760 « complets » a limité la compréhension du phénomène collégial. Au contraire, pour faire cette  
761 critique, sa lecture m'attribue un point de vue qui n'est pas le mien. Contrairement à ce qu'il  
762 écrit, je n'ai jamais soutenu que « le réseau est le principal support de l'organisation ». C'est  
763 l'articulation entre un contrat juridique d'association, des règles informelles, des identités, une  
764 culture professionnelle, et la discipline sociale spécifique à l'action collective entre pairs qui  
765 est au cœur de cette forme organisationnelle. Le fait que j'utilise l'analyse de réseaux ne signi-  
766 fie pas que, dans ma démarche, l'organisation « se réduit au réseau » et que « les éléments non  
767 relationnels sont occultés » ou que « la primauté des relations est postulée ». Cette critique  
768 n'est pas fondée. Encore une fois, l'ouvrage s'inscrit dans la tradition wébérienne ; il s'appuie  
769 sur la définition de la collégialité de M. Waters (qui n'inclut — c'est sa limite — pratiquement  
770 rien de relationnel) et montre en quoi cette dernière gagne à être enrichie par une analyse néos-  
771 tructurale attentive à la manière dont les acteurs investissent dans les relations sociales pour  
772 gérer leurs interdépendances multiples, multilatérales et multiniveaux. L'analyse de réseaux  
773 est utilisée comme une méthode parmi d'autres : « le réseau » n'existe pas en tant que tel (ni  
774 comme entité sociale, ni comme concept)<sup>19</sup>. Je ne vois pas en quoi on peut reprocher à ce livre  
775 d'ignorer que « les acteurs s'appuient à la fois sur les relations et sur les dispositifs non  
776 relationnels ». Les règles formelles et informelles sont listées dans le chapitre 2 et leur formu-  
777 lation problématisée dans le chapitre 8. À nouveau, ceci ne signifie pas que l'étude des rela-  
778 tions entre structures relationnelles et régulation soient épuisées par ce dernier chapitre.

779 Ce que M. Grossetti suggère, ici et ailleurs (Grossetti, 2003), c'est que l'analyse de réseaux  
780 « complets » ne peut que déformer la réalité par des découpages artificiels. Cette critique  
781 s'ajoute à des visions souvent caricaturales de l'approche structurale qui ont nui à son dévelop-  
782 pement dans la sociologie française. Elle a deux sources. D'une part, l'articulation entre études  
783 empiriques, analyse structurale et théorie sociologique y fait souvent défaut. L'approche par  
784 les processus et par l'élargissement de la rationalité de l'acteur fournit cette articulation.  
785 D'autre part, elle s'enracine dans des approches sociologiques qui négligent la dimension *méso*  
786 de la réalité sociale. Dans les sociétés contemporaines particulièrement complexes et organisa-  
787 tionnelles, il n'est pas suffisant de se contenter de quelques régularités macrosociologiques  
788 pour définir les structures d'opportunités et de contraintes dans lesquels évoluent les acteurs  
789 (et qu'ils endogénéisent). Or seule l'analyse de réseaux « complets » procure une lisibilité de  
790 ces structures d'opportunités qui permet l'explication des stratégies des acteurs. Analyse de  
791 « réseaux » et analyse des « créneaux »<sup>20</sup> ne vont authentiquement de pair, dans un système so-  
792 cial et organisationnel complexe, qu'avec l'analyse de réseaux « complets », malgré toutes ses

<sup>19</sup> Voir dans (Lazega, 1996) ma critique des approches de l'organisation qui « se réduit au réseau » et qui postulent la « primauté des relations ».

793 limites méthodologiques indépassables. Le gain de lisibilité est réel, même si le prix à payer  
 794 pour ce gain est un découpage plus sensible aux contraintes mésosociales que macrosociales.  
 795 Les membres de l'organisation ont des relations vitales avec l'environnement. Les investis-  
 796 sements des membres dans ces relations extérieures sont cruciaux pour l'organisation. On peut  
 797 aussi étudier les interdépendances multiples et les processus sociaux caractérisant fonctionne-  
 798 ment des collectifs *inter*-organisationnels, la discipline sociale (essentiellement imposée par  
 799 les pouvoirs politiques) qui caractérise ces collectifs<sup>21</sup>. Il s'agit là d'un autre problème que ce-  
 800 lui abordé dans le *Collegial phenomenon*. Encore faut-il, à ce niveau-là, refaire les mêmes  
 801 choix, s'appuyer sur les frontières qui ont un sens pour les acteurs et du point de vue de la cir-  
 802 culation des ressources et des processus étudiés. Seule l'analyse des réseaux dits (abusivement)  
 803 « complets » permet cette approche. On ne peut indéfiniment caresser l'espoir d'étudier le mi-  
 804 lieu inter-organisationnel sans collecter ce type d'information sur les relations entre  
 805 organisations<sup>22</sup>.

806

807

### 808 3. En conclusion

809

810 L'action collective entre pairs était restée quelque peu mystérieuse pour les sciences socia-  
 les. La théorie de M. Weber et de M. Waters ne mettait l'accent que sur les caractéristiques  
 formelles de cette forme de coordination (par exemple les contrats volontaires, l'appareil  
 811 constitué par un système de commissions, la pression vers un consensus formel). Pourtant les  
 pairs sont souvent des « associés-rivaux condamnés à vivre ensemble » (pour utiliser la for-  
 812 mule de François Bourricaud), des acteurs hétérogènes qui, pour coopérer, doivent non seule-  
 813 ment se donner des règles formelles mais s'imposer une discipline sociale complexe et  
 814 spécifique. *The Collegial phenomenon* a quelque peu contribué, je l'espère, à comprendre cet-  
 815 te forme d'action collective grâce à un examen systématique de cette discipline sociale. Cet  
 816 examen met au jour la spécificité des processus sociaux (comme la solidarité, le contrôle so-  
 817 cial, la régulation) à l'œuvre dans ce type d'organisation en examinant, en particulier, les in-  
 818 vestissements relationnels des membres et leur gestion de leurs interdépendances multiples,  
 819 multilatérales et multiniveaux.

820 La discipline sociale se mesure. Cette mesure permet de jeter un regard nouveau sur la ra-  
 821 tionalité de l'acteur, sur les processus sociaux fondamentaux de la vie collective, sur le niveau  
 mésosocial. En particulier, elle rend plus lisible le modèle organisationnel vers lequel con-

<sup>20</sup> Voir à ce sujet (Lazega, 2003a).

<sup>21</sup> Je renvoie à nouveau le lecteur, pour une exploration ultérieure de cette problématique, à (Favereau et Lazega, 2002). Nous avons fait le pari que cette approche est utile à la compréhension des processus sociaux caractérisant la société organisationnelle et marchande (Lazega et Mounier, 2002), aussi bien à l'échelle inter-organisationnelle qu'intra-organisationnelle. Les organisations (administrations publiques, entreprises privées, les institutions politiques) et leurs représentants n'agissent pas comme des unités isolées. Leurs interdépendances les obligent à entretenir des liens de coopération avec d'autres organisations, souvent concurrentes par ailleurs. En conséquence, elles tentent elles aussi de donner forme à leur structure d'opportunités ou de structurer au moins leur environnement immédiat par la sélection de leurs partenaires d'échanges. Les entreprises, par exemple, gèrent leurs interdépendances de manière encore plus stratégique que les individus. Elles cherchent des contextes dans lesquels elles peuvent trouver ces ressources à moindre coût. Une fois adaptées à ces contextes, elles tentent de les restructurer, par exemple en accumulant ces ressources afin de se mettre (ou de se maintenir) en position de définir les termes de leurs échanges. Tous comme les individus, elles se cherchent des appartenances dans un système de niches sociales et différentes formes de statut social pour redéfinir leur position dans ce système.

<sup>22</sup> Voir à ce sujet (Grossetti et Bès, 2001).

822 vergent tant d'expérimentations et de pratiques non bureaucratiques dans la vie de travail  
 823 « flexibilisée » — sans oublier les enjeux, les limites et l'idéologie de ce modèle. Cette mesure  
 824 promet aussi de rendre plus lisibles le fonctionnement de la société organisationnelle et  
 825 marchande.

826 Au-delà du cas spécifique de SG&R, ce livre propose une théorie de l'action individuelle et  
 827 collective, et sa formalisation. Dans notre société organisationnelle et marchande, les institu-  
 828 tions d'État (judiciaires, policières et militaires) et les services marketing et stratégie des gran-  
 829 des entreprises utilisent déjà ces méthodes de formalisation. Les pratiquer et les enseigner en  
 830 sociologie, avec la rigueur distance critique et déontologie scientifiques, devient un devoir  
 831 quasi civique. Dans ce domaine, tout ou presque reste à faire.

832

833 **Références**

834

- 835 [1] Blau, P.M., 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York.
- 836 [2] Burt, R.S., 1992. *Structural Holes, The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge,  
 837 Mass.
- [3] Delarre, S., 2005. La performance des groupes d'entreprises comme entités socio-économiques stables. *Revue fran-  
 çaise de sociologie* 46 (1), 115–150.
- 838 [4] Favereau, O., Lazega, E. (Eds.), 2002. *Conventions and Structures in Economic Organization: Markets, Networks  
 and Hierarchies*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- 839 [5] Grossetti, M., 2003. Compte rendu sur *The Collegial Phenomenon*. *Revue française de sociologie* 44 (1), 186–189.
- 840 [6] Grossetti, M., Bès, M.P., 2001. Encastremens et découplages dans les relations science-industrie. *Revue française  
 de sociologie* 42 (2), 327–355.
- 841 [7] Hirsch, P.M., 1997. *Sociology without Social Structure: Neoinstitutional Theory Meets Brave New World*. *Ameri-  
 can Journal of Sociology* 102, 1702–1723.
- 842 [8] Lazega, E., 1993. Collégialité et bureaucratie dans les firmes américaines d'avocats d'affaires. *Droit et société* 23–  
 843 24, 15–40.
- 844 [9] Lazega, E., 1994. Les conflits d'intérêts dans les cabinets américains d'avocats d'affaires : concurrence et autoré-  
 845 gulation. *Sociologie du travail* 35 (3), 315–336.
- 846 [10] Lazega, E., 1996. Arrangements contractuels et structures relationnelles. *Revue française de sociologie* 37 (3),  
 847 439–456.
- 848 [11] Lazega, E., 2003a. Rationalité, discipline sociale et structure. *Revue française de sociologie* 44 (2), 305–330.
- 849 [12] Lazega, E., 2003b. *Networks in Legal Organizations: On the Protection of Public Interest in Joint Regulation of  
 850 Markets*. Wiarda Chair Inaugural Address 2003, Wiarda Institute Publications, Faculty of Law, Utrecht University.
- 851 [13] Lazega, E., 2005. *The Theory of Collegiality and its Importance for Understanding Professions and Knowledge-  
 852 Intensive Organizations*. In: Klatetzki, T., Tacke, V. (Eds.), *Organization und Profession*. Verlag für Sozialwissens-  
 853 chaften, Wiesbaden, 221–251.
- 854 [14] Lazega, E., Favereau, O., 2002. Introduction. In: Favereau, O., Lazega, E. (Eds.), *Conventions and Structures in  
 855 Economic Organization: Markets, Networks and Hierarchies*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- 856 [15] Lazega, E., Mounier, L., 2002. *Interdependent Entrepreneurs and the Social Discipline of their Cooperation: A Re-  
 857 search Program for Structural Economic Sociology in a Society of Organization: Markets, Networks and Hierar-  
 858 chies*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, pp. 147–199.
- 859 [16] Reynaud, J.D., 1989. *Les règles du jeu*. Armand Colin, Paris.
- 860 [17] Scott, W.R., 1995. *Institutions and Organizations*. Sage, London.
- 861 [18] Selznick, P., 1957. *Leadership in Administration*. Row, Peterson & Co, Evanston, Ill.
- 862 [19] Uzzi, B., 1997. *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*. *Adminis-  
 863 trative Science Quarterly* 42, 35–67.
- 864 [20] Waters, M., 1989. *Collegiality, Bureaucratization, and Professionalization: A Weberian Analysis*. *American Journal  
 865 of Sociology* 94, 945–972.
- 866 [21] Waters, M., 1993. *Alternative Organizational Formations: A Neo-Weberian Typology of Polycratic Administrative  
 867 Systems*. *The Sociological Review* 25 S., 55–81.
- 868 [22] Weber, M., 1978. *Economy and Society*, edited by Guenther Roth and Claus Wittich. University of California Press,  
 869 Berkeley (1<sup>st</sup> ed., 1920).
- 870

- 871 [23] White, H.C., 1970. *Chains of Opportunity: System Models of Mobility in Organizations*. Harvard University Press,  
872 Cambridge, Mass.
- 873 [24] White, H.C., 1992. *Identity and Control*. Princeton University Press, Princeton.
- 874 [25] White, H.C., 2001. *Markets from Networks*. Princeton University Press, Princeton.

UNCORRECTED PROOF