



Les conflits d'intérêts dans les cabinets américains d'avocats d'affaires : concurrence et auto-régulation

Emmanuel Lazega

► To cite this version:

Emmanuel Lazega. Les conflits d'intérêts dans les cabinets américains d'avocats d'affaires : concurrence et auto-régulation. *Sociologie du Travail*, 1994, 36 (3), pp.315-336. 10.3406/sotra.1994.2177 . hal-01009832

HAL Id: hal-01009832

<https://sciencespo.hal.science/hal-01009832>

Submitted on 18 Jun 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



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

Emmanuel Lazega

Conflits d'intérêts dans les cabinets américains d'avocats d'affaires : concurrence et auto-régulation *

À partir de l'étude du fonctionnement d'un grand cabinet d'avocats d'affaires de la côte Est des États-Unis, implanté en plusieurs villes, l'auteur traite de l'autorégulation de la profession juridique. Il examine les procédures de règlement des conflits d'intérêts – routines de vérification, chinese wall, procédures d'auto-disqualification. Les examinant séparément par différentes méthodes – mesures statistiques et score de proéminence, enquêtes informelles sur les régimes de contrôle –, il en présente plusieurs limites. Plus généralement, cette étude s'inscrit dans les réflexions sur la régulation des marchés : réglementation avec un régulateur institué ou autorégulation.

INTRODUCTION

En contrepartie des privilèges¹ qui lui sont accordés par l'État, la profession juridique aux États-Unis a pour mission de surveiller le fonctionnement du marché du conseil et de la représentation juridique, dont elle fait elle-même partie. Cette surveillance passe par une auto-régulation² professionnelle. Avec les changements qui surviennent depuis une génération dans les professions juridiques américaines et européennes, les mécanismes de cette auto-régulation font l'objet d'une attention

* Ce texte résume une communication présentée au séminaire « Contradictions et dynamique des organisations » de la Fédération de Recherche sur les Organisations et leur Gestion. Je remercie Werner Ackermann, Jacques Commaille et Lucien Karpik qui m'ont fait bénéficier de leurs commentaires critiques. Selon la formule d'usage, je dois être tenu pour seul responsable des affirmations contenues dans cet article. L'étude sur laquelle il se base a été réalisée grâce au soutien du Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique.

1. Notamment le monopole de nombreuses prestations.

2. L'auto-régulation est définie ici comme une forme de contrôle social exercé sur les membres d'une association ou d'une organisation par des instances autres que celles de l'État. Dans le cas des avocats, par exemple, l'« auto- » peut être la profession elle-même (représentée par le barreau), le cabinet d'avocats en tant qu'organisation ou entité juridique spécifique, ou les avocats individuels eux-mêmes. Les organisations professionnelles et collégiales sont emblématiques de cette forme de régulation par le bas (*bottom up*), qui s'oppose à une régulation par le haut (*top down*).

accrue (Nelson, Trubek et Solomon, 1992). Le modèle des grands cabinets américains prestataires de services juridiques pour entreprises suscite un débat général sur le professionnalisme des avocats³ qui comprend une révision du code de déontologie professionnelle⁴. On peut penser que les grands cabinets d'avocats européens, dont la croissance suit ce modèle américain⁵, vont au devant de changements analogues.

À l'intersection de la sociologie économique, de la sociologie des professions et de celle des organisations, cet article contribue à l'étude de ces mécanismes d'auto-régulation. Il s'appuie sur une étude empirique et organisationnelle de six grands cabinets d'avocats d'affaires de Nouvelle-Angleterre entre 1988 et 1991 ; puis sur une monographie plus approfondie de l'un de ces cabinets dont on a étudié la structure informelle au moyen d'une analyse de réseaux (Lazega, 1992a, 1992b, 1993, 1994b). On s'intéresse ici à la manière dont ces cabinets gèrent la concurrence entre eux de manière compatible avec la déontologie. Ceci conduit à établir que leur fonctionnement interne et informel est en contradiction avec certaines exigences déontologiques de la profession traditionnelle qui trouvait dans la collégialité une garantie de professionnalisme (Walters, 1989 ; Weber, édition 1971)⁶. Une telle problématique s'inscrit dans une réflexion plus générale sur le contrôle de la vie organisationnelle par la société (Reiss, 1984, 1988), sur la régulation externe ou l'auto-régulation de toutes sortes d'industries et de services⁷.

À cet effet, on utilise un analyseur particulier : le règlement des conflits d'intérêts provenant de représentations multiples, ainsi que les réponses organisationnelles mises en place : l'implantation de "murs chinois" et la décision d'"auto-disqualification". Les conflits d'intérêts constituent une préoccupation déontologique classique pour la plupart des professions (Commaille, 1991 ; Terrenoire, 1991), et pour les avocats en particulier lorsqu'ils acceptent de représenter successivement ou simultanément deux clients différents aux intérêts opposés. Ce sujet est d'autant plus délicat pour les avocats qu'ils

travaillent dans un système adversarial. Leur code de déontologie est censé protéger le secret professionnel, ce qui garantit la confiance du client et règle la concurrence entre avocats et entre cabinets. C'est la raison pour laquelle on ne distinguera pas entre une approche *intra*-organisationnelle et une approche inter-organisationnelle. Du point de vue de notre examen des mécanismes d'auto-régulation, les deux sont liées, puisqu'un conflit d'intérêt oblige théoriquement un cabinet à céder un client à un cabinet concurrent.

Aux États-Unis, tout pousse au conflit d'intérêt : la mobilité des avocats dans la profession, la structure de leurs carrières, la croissance des cabinets, le fait qu'ils ont des agences dans plusieurs villes, qu'ils se spécialisent, que les marchés se concentrent, le fait que des conflits émergent avec d'anciens clients tout autant qu'avec des clients actuels, la complexité des transactions financières sur lesquelles ils travaillent, la fréquence des phénomènes de copropriété, la taille et la politique des clients⁸. Tous ces facteurs contribuent au besoin de redéfinir le problème et de trouver de nouvelles manières de le gérer.

LE PROBLÈME DES CONFLITS D'INTÉRÊTS : MURS CHINOIS ET AUTO-DISQUALIFICATION

Un conflit d'intérêts est une situation où l'avocat ou son étude, parce qu'ils représentent plusieurs clients aux intérêts potentiellement opposés, risquent de hiérarchiser ces allégeances, et donc de favoriser l'un des clients aux dépens de l'autre (par exemple celui qui représente un revenu plus important pour le cabinet, à court ou à moyen terme). Face au constat de l'existence d'un conflit, le code de déontologie prévoit que le cabinet doit renoncer à la représentation de l'une des parties. S'il ne le fait pas lui-même, il peut y être contraint par le juge – pour autant que ce dernier apprenne l'existence du conflit. Or les logiques de marchés et les structures organisationnelles de ces cabinets⁹ encouragent la représentation multiple. De plus, les conflits sont "contagieux". Si l'un des associés du cabinet est disqualifié par le juge¹⁰, c'est tout le cabinet qui est disqualifié. Un

3. Face à ces changements, le barreau américain a créé en 1986 une commission, la Stanley Commission, chargée de répondre à la question suivante : « *Has our profession abandoned principle for profit, professionalism for commercialism?* » (American Bar Association, 1986).

4. Voir à ce sujet Abel, 1989 ; Gillers and Dorsen, 1985 ; Groot-Van Leeuwen, 1992 ; Hazard, 1980, 1987, 1988a, 1988b ; Hazard and Rhode, 1988 ; Osiel, 1990 ; Stewart, 1975.

5. Dezalay, 1992 ; Eldemüller, 1990 ; Lee, 1992 ; McCahery et Picciotto, 1992 ; Smith, 1989 ; Whelan et McBarrel, 1992.

6. On montre ailleurs (1992a) que la profession juridique influence la manière dont ces cabinets se structurent et fonctionnent. Voir aussi à ce sujet Nelson (1988), Powell et DiMaggio (1991) et Van Maanen et Bartley (1984).

7. Voir à ce sujet Braithwaite, 1981 ; Braithwaite et Ayres, 1991 ; Burk, 1992 ; Dingwall et Fenn, 1987 ; Halliday, 1987 ; Hawkins, 1984 ; Hawkins et Thomas, 1984 ; Lascombes, 1986 ; Powell, 1985 ; Robert, 1985 ; Roth, 1991 ; Shapiro, 1984, 1986 ; Vaughan, 1983 ; Weait, 1993 ; Weisburd, Wheeler, Waring et Bode, 1991.

8. Il n'est pas rare qu'une grande entreprise cherche délibérément à mettre de son côté tous les grands cabinets de son État en distribuant son travail juridique entre eux. En s'assurant ainsi de leur concours, elles forcent les parties adverses à se contenter de cabinets moins puissants.

9. Cette structure est celle des *partnerships*, traduit ici par le terme « association ». Il s'agit d'une société de personnes ou d'une société en nom collectif où les associés (ou *partners*) sont co-propriétaires de leur cabinet et entièrement co-responsables de ses actions. Pour éviter une possible confusion, il faut rappeler que le terme anglais *partner* se traduit par le terme français « associé » et que le terme *associate* se traduit par « stagiaire ».

10. Par disqualification, il faut entendre une décision du juge interdisant à un cabinet de représenter un client particulier.

développement intéressant de cette question apparaît lorsque les grands cabinets cherchent systématiquement à faire disqualifier la représentation de la partie adverse, tactique qui contribue à la surcharge des tribunaux.

Du point de vue du professionnel, trois situations sont possibles au moment où l'on accepte de représenter un client : celle où l'on sait qu'il n'y a pas de conflit, celle où l'on sait qu'il y a conflit, et les situations intermédiaires – zone d'ombre de conflits potentiels qui s'accroît sans cesse. Pour les grandes études, cette zone d'ombre devient une sorte de triangle des Bermudes non seulement parce qu'elles prennent des risques avec la déontologie professionnelle (et donc avec leur réputation), mais parce que ces conflits sont souvent difficiles à détecter dès le départ (Hazard, 1987, 1988 *b*), avant que le cabinet n'ait trop investi dans le dossier.

En Nouvelle-Angleterre, la plupart des avocats interviewés reconnaissent que les conflits d'intérêts "sont partout". En moyenne, les *managing partners* ou les comités d'éthique de ces cabinets disent prendre des décisions concernant ce problème, où l'on ne sait pas très bien s'il faut ou non se retirer de l'affaire, une fois par semaine. Cette fréquence ne concerne que les cas qui remontent jusqu'au niveau le plus élevé de la "hiérarchie". Il faudrait compter en plus tous ceux au sujet desquels les avocats individuels prennent eux-mêmes une décision, sans en référer plus haut. Compte tenu du fait que les clients distribuent leur travail entre plusieurs cabinets, que les cabinets s'étendent et diversifient le genre de "produits" qu'ils offrent, les risques de disqualification ne cessent d'augmenter et les conflits d'intérêt menacent d'interférer avec la croissance et la survie de ces cabinets¹¹.

Théoriquement, le cabinet en situation de conflit doit donc s'auto-disqualifier dès le départ ou courir le risque d'être disqualifié en cours de route. Une disqualification en cours de procès coûte cher à la fois au client et au cabinet qui le représente. Selon les cas, ce dernier doit rembourser des honoraires et/ou prendre à sa charge la transmission de l'affaire et la "mise à niveau" du cabinet (plus ou moins concurrent) qui le remplacera. De plus, une (auto-)disqualification peut parfois poser des problèmes de confidentialité dans la mesure où le cabinet doit expliquer à la partie adverse la manière dont le conflit a surgi.

11. C'est probablement la raison pour laquelle les cabinets n'aiment pas entrer dans le détail de ces problèmes. Aucun n'a accepté de donner des chiffres précis sur le nombre de clients potentiels qu'ils ont refusé de représenter au cours de l'année 1990 pour des raisons liées à d'éventuels conflits d'intérêts. C'est pourquoi on a adopté ici une démarche qui traite le problème en dégageant un ensemble de tendances organisationnelles convergentes.

Les routines de contrôle

Que font les gros cabinets pour éviter ces conflits d'intérêts, en particulier cette disqualification par le juge ? Le code de déontologie prévoit une procédure standard. Avant d'ouvrir un nouveau dossier, un avocat vérifie d'abord que les autres parties dans cette affaire ne sont pas d'anciens clients. C'est ce que l'on appelle un *adversity check*. Ce test est purement technique et accompli par l'ordinateur du cabinet. S'il n'y a rien de suspect dans la réponse de l'ordinateur, c'est-à-dire si le cabinet ne représente pas, ou n'a pas représenté par le passé, la partie adverse dans cette affaire, l'avocat est techniquement autorisé à accepter de représenter son nouveau client. S'il y a conflit potentiel à ce niveau, l'avocat peut soit refuser d'ouvrir ce nouveau dossier et recommander un autre avocat à son client, soit procéder à une seconde vérification, un *matter check*, pour voir si l'ancienne affaire et la nouvelle sont substantivement liées. C'est ici que la plupart des problèmes apparaissent, en particulier pour définir ce qu'est un conflit et pour distinguer entre conflit et apparence de conflit.

Le barreau américain est divisé entre deux attitudes à l'égard du *matter check* : l'attitude puriste ou stricte (représentée essentiellement par des universitaires et les petits cabinets), et l'attitude souple ou pragmatiste (représentée essentiellement par les gros cabinets). Ces derniers cherchent à faire accepter par l'American Bar Association de nouvelles règles de déontologie suivant lesquelles l'apparence d'un conflit (*the appearance of conflict*) ne devrait pas constituer un fondement suffisant pour disqualifier un avocat. Ils soutiennent qu'une fois que le dossier passe le second test (*matter check*), il n'y a pas de lien substantif entre les deux affaires, et donc pas de conflit. La disqualification ne serait justifiable que lorsque l'ancien client, ou la partie adverse qui proteste contre la représentation actuelle, peut établir qu'il y a une "conspiration" (*conspiracy*) contre ses intérêts. La position des puristes est que le *matter check* lui-même n'est pas une opération fiable et qu'elle met dangereusement en cause la confiance du client et l'idéal d'indépendance du professionnel. Ainsi, du moment que les conflits s'étendent à tout le cabinet, un avocat consciencieux devrait opérer ces deux vérifications pour tous les anciens clients de tous les autres avocats du cabinet. Ceci devrait se faire avant l'ouverture du dossier, souvent sans très bien connaître la situation et ses ramifications thématiques, sans savoir très exactement ce que l'on cherche. Dans un cabinet polycentrique de 200 ou 500 avocats dispersés entre trois, cinq, ou dix agences, cette opération devient tout à fait impossible. D'où la nécessité pour les grands cabinets d'ignorer de nombreux conflits en les appelant "théoriques" ou en affirmant qu'il n'y a qu'une "apparence" de conflit. On voit qu'une solution puriste implique que l'on définisse des règles plus strictes qui auraient certainement pour effet de limiter la croissance de ces cabinets. Ce seraient donc des considérations déontologiques liées à la survie de la profession, plutôt que le marché, qui devraient décider de leur taille.

Le mur chinois

La réponse des pragmatistes à cette critique des puristes est que le cabinet divulgue et expose au nouveau et à l'ancien client l'existence du conflit potentiel. C'est alors aux parties en présence de choisir entre confier leur affaire à un autre cabinet ou l'autoriser à poursuivre. Dans l'abstrait, l'attitude des clients est imprévisible. Les anciens clients (ou l'autre partie) peuvent accepter d'ignorer le conflit potentiel, à moins que le cabinet n'ait eu accès à des informations extrêmement privilégiées. La représentation multiple peut avoir les avantages d'une forme officieuse de médiation : par exemple, elle permet parfois d'aller droit au but, elle coûte moins cher et accélère le processus. "Tant qu'à être poursuivis, autant être en bons termes avec les avocats de l'autre partie". Par contre, les clients peuvent tout aussi bien identifier des conflits dit "positionnels" et menacer de se passer des services des cabinets qui acceptent de représenter des parties adverses¹². Les grands cabinets soutiennent donc que les clients sont souvent prêts à accepter d'ignorer l'existence d'un conflit potentiel. Pour les y aider, on peut par exemple leur garantir l'installation d'un "mur chinois" (*Chinese wall*) entre les avocats qui représentent les parties adverses.

Cette réponse des gros cabinets aux puristes est une réponse intrinsèquement organisationnelle (Morgan, 1987 ; Hamermesh, 1986 ; Reichman, 1989). L'idée vient à l'origine de la Securities and Exchange Commission qui dispense dans certains cas les sociétés multi-services de s'auto-dissocier si elles adoptent un mur chinois¹³. Grâce à cette règle, les agents de change ont le droit d'acheter ou de vendre des actions de sociétés qui sont par ailleurs des clients de leur propre agence, pour autant que cette dernière ait mis sur pied des procédures de blocage de la communication entre services différents, donnant une garantie raisonnable que le secret professionnel et la confidentialité des informations sur ces clients seront respectés. Techniquement, ce blocage de la communication (ou "mur") doit être une interdiction formelle d'accéder aux fichiers d'un autre service dans la même agence.

Au-delà des considérations théoriques, dans un contexte où le mouvement "latéral" des avocats est très fréquent, la solution du mur chinois est de plus en plus utilisée par la profession juridique américaine, sous le nom de *screening solution* (filtrage).

12. Par exemple la société Aetna Insurance, l'une des plus grosses compagnies d'assurances américaine, fournit beaucoup de travail aux plus grands cabinets de Nouvelle-Angleterre. Elle a annoncé en 1990 qu'elle ne confierait plus d'affaires aux cabinets qui attaquent des assureurs. Désormais, quel que soit le dossier, les grands cabinets de Nouvelle-Angleterre ne prendront plus parti contre Aetna, faisant du *matter check* une précaution moins utile. Elle perdront cependant encore davantage en indépendance vis-à-vis du client.

13. «...a "safe-harbor" exclusion from the disbursement requirement for multi-service firms that adopt a Chinese wall », Paragraphe (b) de la Règle 14e-31.

Par exemple, lorsqu'un avocat quitte un cabinet pour en rejoindre un autre, les conflits du cabinet qu'il quitte ne voyagent pas avec lui. Le nouveau cabinet s'en protège s'il met en place cet écran garantissant formellement que le nouveau membre ne travaillera pas sur des dossiers susceptibles de le mettre, lui et son cabinet d'accueil, en situation de conflit. Cet écran porte le même nom de mur chinois ou celui de "cône de silence". Il se présente sous la forme d'un contrat entre les trois parties (l'avocat, le cabinet qu'il quitte et celui qu'il intègre). Il est important pour les gros cabinets que les clients et les juges aient confiance dans le fonctionnement de ces dispositifs juridiques et organisationnels, ceci d'autant plus que les grands cabinets offrent à leurs clients des prestations qui ne sont pas spécifiquement juridiques (*ancillary businesses*), comme par exemple des conseils en matière d'investissement, de *lobbying*, de comptabilité (Dezalay, 1992 ; Nelson *et al.*, 1992).

L'auto-dissociation

En dehors des murs chinois, un cabinet a pratiquement deux options en cas de conflit potentiel. Il peut d'abord essayer de "sous-traiter" l'un des clients à un autre cabinet (tout en continuant, éventuellement, à téléguider l'affaire à distance) qui renverra un jour l'ascenseur. Ensuite, si cela s'avère impossible, le cabinet peut se résigner à ne représenter qu'un seul des deux clients. La difficulté réside alors en ceci qu'il *faut faire accepter à l'un des associés de lâcher son client*. Or un avocat individuel ne peut renoncer à son client sans résistance parce que cela revient à accepter un contrôle absolu du cabinet sur sa pratique. Cette acceptation est en contradiction avec le modèle de profession libérale dominant dans ces cabinets malgré leur forte bureaucratization (Nelson, 1988 ; Lazega, 1993). Lâcher un client sans résister ou sans contrepartie ne serait-ce que symbolique, c'est perdre une indépendance et même une position honorable. Ceci d'autant plus que la nature des services rendus par un avocat à un client présuppose souvent des relations personnalisées entre eux.

Cette dernière solution est donc celle qui apparaît aux associés eux-mêmes comme la plus coûteuse. Elle est à la base du problème que pose l'auto-dissociation, si bien que la crédibilité de l'auto-régulation par la profession dépend largement de la capacité des cabinets à gérer les conflits internes qui naissent de l'auto-dissociation.

QUESTIONS SUR L'EFFICACITÉ DES MURS CHINOIS

Puristes et pragmatistes ne s'accordent pas sur la valeur de la solution du "mur chinois". Les puristes mettent en question le fait que les conflits sont systématiquement divulgués aux clients, ou divulgués de telle sorte que les clients puissent

décider en connaissance de cause. Ces dispositifs organisationnels et juridiques seraient de simples contrats ou formulaires (*sign-offs*) que l'on remplit "au cas où", pour se protéger en cas d'éventuelle procédure de disqualification. Ils ne constitueraient pas une véritable séparation qui permet d'être des deux côtés à la fois. La question se pose donc des limites de cet instrument d'auto-régulation.

Les murs chinois constituent un "dispositif de sécurité" qui cherche à stopper la communication entre membres, mais aussi à mettre en place un processus de prise de décision séparé, ayant cependant un but commun et devant se référer à des critères différents n'interférant pas entre eux. De tels dispositifs sont difficiles à mettre en place dans une organisation collégiale. Notamment, certains aspects de l'organisation formelle de ces cabinets limitent l'efficacité des murs chinois. Leur forme organisationnelle ainsi que sa genèse sont décrites en détail dans de nombreux travaux, dont ceux de Smigel (1969), Nelson (1988), Galanter et Palay (1991), Dezalay (1992) et Lazega (1992a, 1992b, 1993). Très généralement, ces cabinets doivent croître pour survivre. Ils ne peuvent le faire que de deux manières : par représentation spécialisée et par représentation généralisée. Pendant les vingt dernières années ils ont grossi par représentation spécialisée, ce qui accroît la probabilité, dans un marché local ou régional, d'être confronté à un conflit d'intérêts aussi bien technique que substantif. À côté des exigences de la croissance, la question des conflits passe donc pour secondaire ; elle n'est pas suffisamment prioritaire pour que les cabinets mettent en place de véritables stratégies préventives qui chercheraient à empêcher l'émergence de conflits.

On peut ensuite se demander si les avocats ont individuellement intérêt à établir des murs chinois, ou bien s'ils ne se soumettent à ces contraintes qu'en dernier ressort. Une politique importante de ce point de vue réside dans la manière dont les associés se partagent les profits du cabinet (*compensation policy*). Ces cabinets ont adopté une culture et une attitude très utilitariste et "entrepreneuriale" au cours des vingt dernières années. Aujourd'hui les systèmes de partage des profits donnent plus d'importance à des critères comme la productivité, le nombre de nouveaux clients amenés ou le nombre d'heures de travail, plutôt qu'à l'ancienneté (*seniority*) qui était de loin le critère prioritaire jusqu'au début des années quatre-vingt. Ce changement signifie qu'il y a compétition non plus seulement entre cabinets, mais entre associés d'un même cabinet. Ces avocats travaillent quotidiennement dans un contexte organisationnel qui peut les encourager à utiliser l'organisation pour leur bénéfice personnel, et à faire passer l'intérêt collectif du cabinet au second plan, y compris sa réputation déontologique, même si ce genre de comportement est contre-productif à long terme. Les membres des grands cabinets ont donc ici encore des raisons d'adopter une attitude très pragmatiste au sujet des conflits d'intérêt de jouer sur les ambiguïtés du *matter check*, celles de la différence entre conflit et apparence de conflit, et celles des modalités de divulgation au client d'un conflit potentiel.

La procédure du contrôle de l'ouverture de nouveaux dossiers et de l'admission de nouveaux clients est un autre aspect de l'organisation du travail qui semble peu compatible avec l'efficacité des murs chinois. En général, les avocats sont formés à ne pas refuser du travail, à ne pas dire "non" à un client. Les entretiens font ressortir que ces procédures officielles ne sont souvent pas respectées et que le contrôle formel par les pairs et par la hiérarchie est très faible. Dans le cabinet qu'on a étudié de très près, un associé n'en réfère au comité exécutif ou à la commission de déontologie que lorsqu'il a un doute sérieux. Les instances hiérarchiques sont informées de l'ouverture des dossiers, mais souvent après-coup et trop tard pour intervenir¹⁴. De plus, les associés s'intéressent très peu à ce que font les autres associés, soit qu'ils n'aient pas le temps, soit qu'ils veuillent éviter de remettre en question une décision prise par un collègue. Lorsqu'un associé prend une décision dans son coin, il est difficile de la contester après-coup. Le *managing partner* n'intervient que lorsque les clients se plaignent ou lorsqu'un associé refuse de se désister en faveur d'un autre associé. Bien que chaque associé doive procéder au minimum aux deux vérifications décrites plus haut, cette procédure reste décentralisée.

Parmi les plus gros conflits entre avocats à l'intérieur de ces cabinets, on trouve précisément ceux qui sont liés à ces procédures d'admission de nouveaux clients et, une fois le client admis, à la désignation d'un responsable du dossier. Ces disputes commencent lorsque l'un des avocats doit renoncer à un client soit parce qu'il doit le céder à un autre avocat considéré comme plus compétent et plus expérimenté, soit parce qu'il y a conflit d'intérêts avec un client représenté par un collègue (qui ne veut pas fermer les yeux sur ce conflit). Dans l'atmosphère feutrée de ces cabinets, ce sont précisément ces conflits ouverts que les associés cherchent à éviter.

D'autres aspects du contexte organisationnel font douter de l'efficacité des murs chinois. Par exemple, on sait que dans de telles organisations collégiales, les jeunes apprennent sur le tas, en lisant les rapports des aînés ; la reproduction du cabinet s'accommodant peu de ces cloisonnements. De plus, ces cabinets semblent s'organiser de telle sorte que le moins possible de problèmes de conflits d'intérêt n'émergent de manière visible. Par exemple, ils recrutent en priorité des jeunes qui sortent des *law schools* pour les former eux-mêmes, mais aussi parce qu'ils n'ont pas besoin d'être filtrés (*screened*) aussi soigneusement que les associés. Mais la mobilité des stagiaires qui vont de cabinet en cabinet augmente, et avec elle, les occasions de créer, *de facto*, des conflits faciles à ignorer. Enfin, la relation que le cabinet veut établir entre associés et stagiaires compte aussi dans ce contexte.

14. Une indication intéressante : la grande autorité du cabinet en matière de déontologie professionnelle est l'un des associés les plus marginaux du cabinet, en particulier dans les réseaux d'influence et d'amitié.

Les stagiaires sont des subordonnés, mais une sorte de compétition et de stimulation intellectuelle s'installe souvent entre eux et les associés. Les stagiaires disponibles, travailleurs, qui posent les bonnes questions, avec qui l'on peut réfléchir, qui ont des idées, sont valorisés par les associés. Ce climat relationnel permet, même si l'on est formellement obligé de se taire sur certaines affaires, de trouver un moyen de dire les choses sans les dire tout en les disant. Une des ressources les plus importantes dont dispose un gros cabinet est précisément son capital social et humain : son réseau de clients, la réputation et la qualité de ses avocats. L'échange d'informations est une condition d'existence pour de telles entreprises.

Enfin, ces cabinets craignent les poursuites pour faute professionnelle (*malpractice*). Pour essayer d'éviter ces poursuites, les assurances réclament de la formation permanente et des procédures d'évaluation de chaque associé par ses pairs (*peer review system*). Les associés sont souvent hostiles à cette procédure. L'idée d'un comité de collègues qui fouille dans les dossiers, qui commente ce que l'on a dit à tel client ou la manière dont on a conduit telle affaire, n'est pas vraiment reçue avec enthousiasme. Pour éviter ces évaluations formelles, les cabinets encouragent les avocats à se consulter entre eux. Alors même que les murs chinois essaient précisément d'empêcher les membres de communiquer les uns avec les autres sur certains sujets, d'autres exigences commerciales et organisationnelles encouragent la tendance opposée.

Certains résultats fournis par l'analyse de la structure informelle de l'un des cabinets étudiés font douter encore davantage de l'efficacité des murs chinois (Lazega, 1992a et 1992b). Ce sont souvent les liens forts d'"amitié" (mesurée par l'existence d'activités sociales communes hors-travail) – c'est-à-dire les relations les moins sujettes à contrôle organisationnel, les plus invisibles pour le client ou le juge – qui traversent les frontières de spécialité, et donc d'éventuels murs chinois entre différents départements du même cabinet. Les mécanismes d'intégration informels, développés par les cabinets pour assurer leur cohésion interne face à des risques d'éclatement, mettent eux-mêmes en question l'efficacité de ces cloisonnements.

La manière dont les grands cabinets d'avocats fonctionnent aux niveaux formel et informel montre donc que la proposition selon laquelle les murs chinois résolvent le problème des conflits d'intérêts n'est pas très convaincante. Ces cabinets ont des traits organisationnels qui vont à l'encontre de l'efficacité de ces dispositifs et donc de cette forme d'auto-régulation.

QUESTIONS SUR LES DÉCISIONS D'AUTO-DISQUALIFICATION

L'auto-disqualification est le second mécanisme destiné à parer à la difficulté soulevée par les conflits d'intérêts. Elle présuppose la capacité du cabinet à "persuader" l'un de ses associés de renoncer à son client, ou à gérer les conflits

engendrés par une éventuelle épreuve de force entre pairs. Par le passé, ces problèmes étaient systématiquement réglés "à l'amiable". Aujourd'hui, bien que les *gentlemen agreements* soient plus rares dans les grands cabinets, les modalités de "persuasion" restent "collégiales", c'est-à-dire spécifiques aux relations entre acteurs formellement égaux (Waters, 1989).

Dans les organisations collégiales comme les cabinets que l'on a observés, les associés se considèrent comme des pairs, bien que certains soient "plus égaux que d'autres". Là où le pouvoir formel ne crée pas de distinctions entre membres, l'autorité informelle est d'autant plus marquée. On part donc du principe que, pour comprendre le fonctionnement du pouvoir entre égaux, il est nécessaire de connaître le "régime de contrôle" informel et la "culture stratégique" du cabinet. En général, l'autorité informelle des pairs repose sur l'accès à toutes sortes de ressources (clients, main-d'œuvre, compétences, expérience). Par *régime de contrôle*, on entend les règles sous-jacentes à la manière dont s'exercent les pressions et influences entre acteurs dans une organisation donnée (Freidson, 1975 ; Kapferer, 1969). Par *culture stratégique*, on entend une capacité acquise de détection d'acteurs importants, de perception de l'existence de relations entre membres, d'évaluation de la confiance que l'on peut avoir en d'autres membres, de leur centralité et de leur autonomie, ainsi qu'une connaissance des modalités de manipulation d'autrui, directe ou indirecte.

L'analyse des relations de contrôle indirect (ou latéral) dans un cabinet de Nouvelle-Angleterre, ainsi que ces notions de régime de contrôle et de culture stratégique, ont permis d'évaluer cette capacité de faire pression sur un associé. Cet examen aboutit à la conclusion suivante : à la longue, le cabinet étudié n'a pas les moyens d'imposer à ses associés un comportement déontologique comme l'auto-disqualification. Les données sur lesquelles s'appuie cette affirmation ont été recueillies dans le cabinet déjà mentionné plus haut, implanté dans trois villes de Nouvelle-Angleterre que nous appellerons Boston, Hartford et Providence. Les associés co-propriétaires du cabinet trônent à son sommet comme une oligarchie qui se reproduit par cooptation. Au cours de l'enquête, ils ont notamment accepté de travailler sur le scénario suivant :

"Voici la liste de tous les associés de votre cabinet. Imaginez que vous êtes le directeur (*managing partner*). Vous vous rendez compte que l'un de vos associés 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 associés de cette personne en difficulté un ou des collègues qui iraient lui parler discrètement et confidentiellement pour savoir ce qui se passe, et pour voir ce que le cabinet 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 associés demanderiez-vous d'aller parler à Associé n°1, si c'est lui qui est en difficulté? Pourquoi délégueriez-vous cette tâche à cette ou ces personne(s)? Et si la personne en difficulté est Associé n°2? Etc. [Passer en revue tous les associés l'un après l'autre].

Chaque associé a ainsi indiqué à quels autres associés – *leviers de contrôle* – il/elle déléguerait la responsabilité de s'occuper d'un associé en difficulté – *cible du contrôle*, et ceci pour tous les associés du cabinet l'un après l'autre. On sait ainsi qui déléguerait cette tâche de contrôle, d'influence ou de soutien à qui. Les avocats ont l'habitude de ce type de décision (créer des équipes autour d'un projet spécifique), puisqu'ils en prennent à chaque ouverture de dossier où une collaboration suivie s'impose avec certains de leurs collègues¹⁵.

La démarche de notre argumentation consiste à utiliser ces données décrivant un processus de délégation en cascade pour dégager le régime de contrôle informel développé par la culture stratégique de ce cabinet. Concernant la qualité de cet indicateur pour l'observation des relations de contrôle indirect, on part du principe que les leviers de pression informelle utilisés pour faire lâcher un client à un associé sont les mêmes que ceux utilisés d'ordinaire pour faire valoir les intérêts du cabinet auprès de chacun de ses membres. On rejoint ici la question du comportement perçu par les membres du cabinet comme "opportunisme", c'est-à-dire perturbant l'accumulation et le partage du capital humain et social d'une telle organisation (Glison et Mnookin, 1985) : il s'agit notamment du fait de ne pas assez travailler (*shirking*), de s'approprier des clients aux dépens d'autres associés (*grabbing*) et de quitter le cabinet pour en rejoindre un autre, souvent en emmenant avec soi des clients importants (*leaving*).

En agrégeant les réponses individuelles à ce scénario, on obtient la représentation d'une "norme"¹⁶ de contrôle indirect qui reflète les attentes que les associés ont les uns vis-à-vis des autres, et donc une certaine contrainte. C'est une norme de soutien, mais aussi une prescription concernant qui devrait être mobilisé, au nom du devoir de collégialité, pour "soutenir" quel collègue en difficulté. Elle représente donc ici le régime de contrôle que l'on cherche à décrire. Du fait de cette mise en relation des leviers et des cibles, on peut analyser ces données comme des données de réseau (Lazega, 1994a).

15. L'étude de cette délégation du contrôle rejoint des travaux comme ceux de Burt (1982) sur la manipulation des relations, en particulier sur la cooptation comme mécanisme de défense par lequel un acteur cherche à diminuer sa dépendance vis-à-vis d'une partie contraignante en créant un lien sur lequel il a davantage de contrôle. Ces manœuvres de cooptation peuvent être directes ou indirectes (Brass, 1984 ; Gargiulo, 1993).

16. Il s'agit ici d'une « norme » qui se dégage d'un consensus. Elle renvoie à l'ensemble des chemins d'influence indirecte privilégiés par les choix agrégés. Ainsi, lorsqu'un grand nombre d'associés utilisent le même levier pour s'occuper d'une cible spécifique, on dira qu'il existe dans ce cabinet une « norme » qui privilégie ce couplage.

Tableau 1. – Chemins de contrôle répartis selon la spécialité des cibles et des leviers (*)

	Cibles		
	Contentieux	Conseil	Total
Contentieux	1 192	528	1 720
Conseil	673	652	1 325
Leviers	1 865	1 180	3 045
Total			

(*) Les partenaires du contentieux sont au nombre de 20, ceux du conseil 16.

Tableau 2. – Chemins de contrôle répartis selon le bureau des cibles et des leviers (*)

	Cibles			
	Boston	Hartford	Providence	Total
Boston	1 751	90	34	1 875
Hartford	539	534	16	1 089
Providence	80	1	0	81
Leviers	2 370	625	50	3 045
Total				

(*) Les partenaires de Boston sont au nombre de 22, ceux de Hartford 13 et un à Providence.

À l'issue de nos observations, nous avons pu enregistrer 3045 fois des "actes" de définition d'un "chemin de contrôle" d'un membre du cabinet par un autre. L'observation de ces chemins fait ressortir des régularités : tout se passe comme s'il y avait au sein de l'organisation une norme de comportement permettant de gérer ces situations de conflit et définissant des chemins plus "légitimes" que d'autres. Supposons, pour améliorer notre connaissance de ce régime de contrôle, que cette norme qui émerge de l'agrégation de ces réponses individuelles soit appliquée telle quelle par les associés. La question se pose alors des implications de ce respect de la norme. La direction que prennent les flux de contrôle dans le cabinet permet de répondre à cette question. Pour la décrire, on a procédé en observant l'influence de certaines variables (comme la position dans la structure formelle ou le lieu de travail) sur les choix agrégés de leviers en fonction des cibles. Les *Tableaux 1 et 2* agrègent ces actes de couplage de leviers et de cibles recueillis auprès des associés.

Le *Tableau 1* montre que cette norme conduit à utiliser des associés spécialisés dans le contentieux pour se contrôler les uns les autres plus que pour contrôler leurs associés du conseil. Ces derniers, par contre, peuvent être indifféremment utilisés pour se contrôler entre eux et pour contrôler leurs associés du contentieux. Cela pourrait s'interpréter comme un effet de la réputation des associés du conseil (plus conciliants, plus feutrés) et du contentieux (plus combatifs et agressifs). Il

faut cependant modérer l'usage de ces clichés dans la mesure où les associés du contentieux sont utilisés en plus grand nombre (de plus grandes équipes de contrôle sont mises sur pied) lorsqu'ils doivent gérer le cas de l'un d'entre eux que lorsqu'il s'agit d'un associé du conseil. Le *Tableau 2* montre que cette norme conduit à utiliser des associés de Boston pour se contrôler indirectement les uns les autres, mais rarement pour contrôler leurs associés de Hartford. Ces derniers par contre pourraient être utilisés autant pour se contrôler entre eux que pour contrôler leurs associés de Boston. Les raisons de cette asymétrie pourraient se trouver dans le fait que le centre informel du cabinet est à Boston et que les associés de Hartford ressentiraient comme une intrusion des efforts de soutien/contrôle venus de Boston. C'est l'inverse qui serait plutôt vrai à Boston, où l'intervention d'associés de Hartford serait perçue comme moins menaçante que celle d'un collègue immédiat. Il existe donc une tendance à ne pas utiliser des avocats de Boston pour contrôler ceux de Hartford.

En résumé, du fait de l'existence d'un lien entre structure formelle et contrôle indirect, cette norme fait prendre aux flux de contrôle des directions bien définies. Si elle est respectée, les associés de Boston sont perçus comme influençables par des associés venant de n'importe laquelle des positions, alors que ceux de Hartford ne le sont que par des associés de leur propre bureau. Ces flux rencontrent aussi des obstacles importants : on n'utilise pas facilement des associés du contentieux pour contrôler ceux du conseil, ni des associés de Boston pour contrôler ceux de Hartford.

Bien que toutes les cibles soient bien "couvertes" par cette norme, qui s'avère donc très robuste, l'orientation des flux de contrôle montre l'émergence de frontières internes dont le rôle est d'éviter les conflits entre différents bureaux et entre différentes spécialités. Pour mieux comprendre cette orientation des flux de contrôle, il est indispensable de retrouver la *dimension stratégique et micropolitique des choix* opérés par les associés. Une analyse structurale de ces données (Lazega, 1992a, 1992b ; Lazega et Vari, 1992) explique en partie comment le contrôle s'exerce à l'intérieur des contraintes révélées ici par l'orientation de ces flux. Elle montre que la norme conduit à utiliser comme leviers certains associés beaucoup plus fréquemment que d'autres. Différentes mesures de l'"importance" de chaque levier (scores de centralité et de *proéminence*¹⁷) confirment que certains membres sont investis de davantage de responsabilités de contrôle que d'autres.

17. La littérature et les logiciels d'analyse de réseaux offrent plusieurs manières d'identifier les acteurs les plus « importants » d'un système, soit par des mesures de centralité, soit par des mesures de prestige (voir par exemple Burt (1982) et Freeman (1979)). Dans la famille des mesures du prestige, l'indicateur de *proéminence* se mesure aux nombre de citations reçues, pondéré par l'importance des acteurs qui citent : un acteur est donc d'autant plus prestigieux et *proéminent* qu'il est choisi par des acteurs eux-mêmes prestigieux et *proéminents*. Des scores de ce type peuvent être utilisés comme variables indépendantes pour vérifier, par exemple, que la position d'un acteur et son standing relatif dans la structure relationnelle est associée de manière significative à son comportement.

De plus, la norme structure ces relations entre leviers et cibles d'une manière qui crée des statuts et différencie des rôles de contrôle bien distincts. Un groupe très central d'associés senior a ainsi pour fonction d'exercer un contrôle indirect sur tous les autres. Ce sont des leviers qu'on peut appeler "universels". À ce rôle de *levier universel* s'ajoute celui de contrôleurs plus spécialisés (c'est-à-dire chargés de cibles spécifiques).

Cette analyse attire l'attention sur le profil relationnel particulier des leviers universels qui sont les passages obligés du gros des flux de contrôle dans le cabinet. Les associés autour desquels un consensus se crée à l'intérieur de l'organisation sont des "généralistes" du contrôle qui ont de l'ancienneté et des scores de *proéminence* assez moyens dans des réseaux importants (comme le réseau de conseil). En effet, la *proéminence* dans le réseau des leviers n'est pas fortement corrélée avec la *proéminence* dans les autres réseaux clés. La plupart des leviers importants dans le réseau de contrôle ne le sont pas dans les autres réseaux. Le *Tableau 3* montre les résultats d'une analyse des scores de *proéminence* des associés. Il apparaît que la connaissance des scores de chaque associé dans les réseaux de conseil, d'influence et d'"amitié" ne permet pas de prédire son score dans le réseau créé par les relations de contrôle.

Tableau 3. – Place des leviers dans trois grands réseaux du cabinet. Valeurs de régressions testant l'effet de la *proéminence* de chaque associé dans chacun des ces réseaux (variables indépendantes) sur sa *proéminence* dans le réseau de contrôle (variable dépendante)¹⁸

	F-Ratio	Prob > F
Proéminence dans le réseau d'« amitié »	2,99	0,11
Proéminence dans le réseau de conseil	0,89	0,35
Proéminence dans le réseau d'influence	0,09	0,75

L'absence d'effet significatif indique que les leviers universels ne sont pas, pour la plupart, des associés importants dans le contrôle direct de ressources comme la main-d'œuvre et la clientèle. Ils ont cependant l'avantage d'être respectés, et *leurs interventions ne suscitent pas de controverses*. Cette norme collective aurait donc tendance à faire utiliser des membres que la structure met en position de "faiblesse

18. La première ligne du tableau se lit ainsi : l'effet de la *proéminence* dans le réseau d'« amitié » sur la *proéminence* dans le réseau de contrôle est le plus important des trois effets mesurés : la valeur qui représente cet effet est de 2,99. Cependant, cet effet est à la limite de la significativité puisqu'il est associé à une probabilité de 0,11. On a ainsi 11 % de chances de se tromper en affirmant que l'effet est significatif. Les effets de la *proéminence* dans les deux autres réseaux (influence et conseil) sont négligeables et encore moins significatifs. Pour davantage d'informations sur la reconstitution des réseaux d'« amitié », de conseil et d'influence, voir Lazega (1992a et 1992b).

relative"¹⁹, malgré leur ancienneté et la déférence qu'on leur témoigne. Cette explication est en partie corroborée par la force relative de l'effet de la prééminence dans le réseau d'"amitié" par rapport à l'effet de la prééminence dans les réseaux de conseil et d'influence. Peut-être les associés très prééminents dans ces réseaux clés ont-ils *trop de poids* pour ce genre de travail. À l'opposé, la plupart des associés juniors ne sont pas mobilisés, probablement parce qu'ils ont trop peu d'autorité pour être pris au sérieux s'ils tentent d'exercer des pressions informelles sur des collègues.

L'intérêt de cette analyse de la prééminence est de montrer que les leviers universels peuvent se retrouver soit dépendants des cibles qu'ils contrôlent ("circULARITÉ" due au poids économique et technique de ces dernières), soit paralysés par des stratégies de dramatisation des conflits. Les associés "faibles" peuvent politiser les tentatives de pression qu'ils subissent en activant les divisions internes du cabinet. Leur stratégie est plutôt de dramatiser des situations où ils subissent des pressions vers l'auto-disqualification, ceci de manière à en faire un problème trop coûteux pour le cabinet. Cette stratégie est efficace dans un régime qui utilise des leviers universels précisément pour dépolitiser les tentatives de pression et éviter l'émergence de conflits entre différents bureaux et entre différentes spécialités. Ce dernier fait indique notamment que la profession ne peut pas compter sur les associés les plus faibles d'un cabinet pour se faire les champions de la déontologie et chercher à imposer un comportement conforme. Ce n'est pas ainsi que fonctionne le système.

Dans un cas comme dans l'autre, les leviers universels ne peuvent pas obliger leurs collègues à se dessaisir d'un client sans déclencher des confrontations majeures. Ce régime permet donc à beaucoup de membres d'agir en relative autonomie. L'analyse des chemins de contrôle montre que le pouvoir collégial reste faible. Ceux qui sont mobilisés en cas de difficulté ne détiennent pas de pouvoirs suffisants pour obtenir une auto-disqualification.

En résumé, le second mécanisme destiné à parer à la difficulté soulevée par les conflits d'intérêts, l'auto-disqualification, présuppose la capacité d'un cabinet à "persuader" l'un de ses associés à renoncer à son client et à gérer les conflits engendrés par une éventuelle épreuve de force. Mais la logique d'action professionnelle impose aux cabinets un fonctionnement collégial qui ne s'accommode pas de relations hiérarchiques brutes entre avocats et, comme le remarque Nelson (1988), la nature invisible et informelle du pouvoir dans ces cabinets est soigneusement entretenue et protégée. Ce fonctionnement collégial contient en lui-même

un système d'autorité informel qui supplée à l'absence de hiérarchie formelle et contribue à donner forme aux relations entre associés. C'est sur ce système, dégagé ici sous le nom de régime de contrôle, que repose en grande partie l'auto-régulation des organisations collégiales. Notre analyse de la "persuasion" repose sur la connaissance de la direction prise par les flux de contrôle et de la capacité des leviers universels à exercer des contraintes.

On arrive ici à la conclusion que les coûts des pressions vers l'auto-disqualification deviennent très vite prohibitifs. Etant donnée la manière dont ce cabinet s'auto-régule, étant donnés les chemins détournés que prend l'influence indirecte dans son régime de contrôle, il ne semble pas vraisemblable qu'un associé, qu'il soit économiquement et techniquement fort ou faible, puisse être obligé de se dessaisir d'un client contre son gré. Dans le cas des associés forts, ce sont les leviers contrôleurs qui sont paralysés par leur dépendance. Dans le cas des associés faibles, qui n'ont pas de moyens de pression économique ou technique sur les leviers universels, c'est la menace de politisation du problème par l'activation des divisions internes du cabinet en spécialités et bureaux différents, qui permet de résister à cette contrainte. Forcer le passage serait, dans un cas comme dans l'autre, remettre en cause l'équilibre fragile du cabinet. Au bout du compte, les précautions prises par le régime de contrôle pour éviter les conflits frontaux, assurer l'intégration du cabinet et maintenir l'idéologie de la collégialité, sont susceptibles de constituer des obstacles au comportement déontologique.

AUTO-RÉGULATION COLLÉGIALE ET AUTO-RÉGULATION PROFESSIONNELLE

Cet article met en évidence le fait que les arrangements organisationnels des grands cabinets d'avocats d'affaires pour gérer leurs conflits d'intérêts ne sont pas très convaincants. Notre propos n'est pas de confirmer ou d'infirmer que les mécanismes professionnels de contrôle des services juridiques en général s'affaiblissent (Abel, 1989*b*; Kritzer, 1991; Lee, 1992; Pue, 1989; Sterett, 1990). Cependant, on voit que les grands cabinets, avec leur politique de survie, acceptent une forme de concurrence entre eux qui semble échapper au contrôle de la profession. L'un des liens essentiels entre le barreau et les cabinets est ainsi dénoué – à moins que les grands cabinets ne parviennent en retour à faire modifier les règles de la déontologie de l'ensemble de la profession, y compris à affaiblir la définition de ce qu'est un conflit d'intérêts. Ce changement de règle du jeu n'est pas acquis dans la mesure où il remet en question le principe de la loyauté inconditionnelle de l'avocat à l'égard de son client. Pour l'instant la manière dont ces cabinets s'auto-régulent est incompatible avec des règles déontologiques strictes par lesquelles la profession juridique elle-même s'auto-régule. Les chemins que

19. Ceci est confirmé par le fait que ces leviers universels ont des scores d'autonomie (Burt, 1982) assez bas. Cela signifie qu'ils sont « aculés » dans cette position. Le réseau est donc capable de faire peser sur eux une forte pression informelle.

semblent prendre les flux de contrôle indirect et informel, la capacité des partenaires les plus faibles de politiser les stratégies de contrôle, la nature du fonctionnement collégial et le régime de contrôle qui en résulte, ne représentent pas une garantie du professionnalisme des membres de ces cabinets.

Si les murs chinois et l'auto-disqualification restent si problématiques, les cabinets ne peuvent résoudre le problème des conflits d'intérêts qu'en comptant sur des arbitrages internes et formels (dangereux pour leur intégration) ou en prenant de plus en plus fréquemment le risque de subir la disqualification par le juge (dangereuse à la longue pour leur réputation). Étant donné qu'ils ne contrôlent pas le comportement de leur clientèle ou le niveau de concentration de leurs marchés, ils n'ont plus le choix qu'entre ne pas croître, escamoter les conflits, ou faire redéfinir par la profession la nature même de ce qu'est un conflit – afin que la plupart des conflits aujourd'hui désignés comme tels ne le soient plus demain. Ces cabinets sont donc pris dans une situation bloquée (entre dissimulation et changement possible des règles du jeu) où les mécanismes habituels de gestion des contradictions entre une logique professionnelle et une logique de marché spécifique (Karpik, 1985, 1989) ne sont plus efficaces. C'est donc le fonctionnement-même du marché des services juridiques qui est en passe de se modifier aux États-Unis, et peut-être aussi, à la longue, en Europe. La construction sociale de la confiance en la profession, si centrale dans ce type de marché (Karpik, 1989), changera probablement de modalités, localement (dans le monde des affaires) ou globalement (pour toute la profession juridique).

Bien qu'on ne puisse probablement les considérer sans un certain cynisme, ces changements ne sont pas invraisemblables. Comme le montrent Nelson (1988) et Waters (1989), la bureaucratie est limitée par le professionnalisme, mais le professionnalisme peut aussi être redéfini. Cette redéfinition se fait de manière très progressive. Par exemple, bien que le travail et les carrières des avocats changent de manière apparemment irréversible avec la croissance et la différenciation interne des cabinets, le modèle dominant – même aux États-Unis – reste celui de la profession libérale et du praticien indépendant exerçant dans un marché non structuré. Du point de vue de ce modèle, le praticien individuel choisit sa spécialité, ses collaborateurs, ses clients, ses heures de travail et endosse personnellement la responsabilité ultime de ses succès ou de ses échecs dans l'organisation. Cependant, en dépit de ces valeurs d'autonomie et de flexibilité, les choix disponibles en pratique offrent une image très différente. Des choix sont offerts au professionnel, mais le menu est hautement structuré d'avance.

Ce qui est considéré comme "professionnel" fait donc l'objet de négociations. Les valeurs professionnelles ont des effets structurant sur les études d'avocats, puisque certaines pratiques, qui seraient commodes ou efficaces du point de vue organisationnel, sont écartées en leur nom (Lazega, 1992b). D'autre part, le régime de contrôle décrit plus haut montre bien que la question principale est aujourd'hui

"qui définit et redéfinit les normes du professionnalisme ?" C'est ici qu'il devient clair que la croissance et la bureaucratisation de ces cabinets ont un effet en retour sur la profession, sur les formes de la concurrence entre professionnels et sur la construction de la confiance dont le marché a besoin.

Que les règles du professionnalisme se négocient ainsi dans les organisations où se pratique le droit fait apparaître une limite importante de l'auto-régulation par la profession. Il y a là un problème d'incompatibilité entre deux formes d'auto-régulation de deux acteurs sociaux de niveaux différents : la profession déifiée par l'organisation collégiale – dont elle assure pourtant la survie et qui donne forme, de plus en plus, à la pratique professionnelle. Les catégories déontologiques qui permettaient de desserrer l'étau du marché et de l'État semblent se modifier, et avec elles l'équilibre des contraintes qui pèsent sur la pratique de certains domaines (très lucratifs) du droit. Étant donné que l'auto-régulation semble soulever des objections très fortes, une autre forme de contrôle s'impose donc pour la construction de cette confiance. Aboutira-t-on à un modèle de régulation négociée entre la profession et l'État ? Peut-être s'agira-t-il d'une forme synthétique, d'une auto-régulation surveillée fournissant de nouvelles garanties de la prestation juridique ? On peut penser que cette forme se caractérisera par l'imposition d'un contrôle externe et par l'émergence de tensions spécifiques auxquels cette partie de la profession juridique n'a pas été habituée jusqu'à présent.

Emmanuel LAZEGA
Département de Sociologie
université de Versailles et
Laboratoire d'analyse secondaire et
de méthodes appliquées en sociologie (LASMAS)

3, rue de la Division Leclerc,
78280 Guyancourt

BIBLIOGRAPHIE

- ABEL R. et LEWIS Ph. (éds) (1988, 1989), *Lawyers in Society*, volume I (« The Common Law Countries »), volume II (« The Civil Law Countries »), volume III (« Comparative Theories »), Los Angeles.
- ABEL R. (1989), « The Legal Profession in Turmoil », *Modern Law Review*, vol. 52.
- ABEL R. (1989), *American Lawyers*, New York, Oxford University Press.
- BRAITHWAITE J. (1981), « Enforced self-regulation: a new strategy for corporate crime control », *Michigan Law Review*, n° 80, pp. 1466-1507.
- BRAITHWAITE J. et AYRES I. (1991), « Convergence in models of regulatory strategy: from deregulation to responsive regulation », Article présenté au congrès de la Law and Society Association, Amsterdam.

- BRASS D. J. (1984), « Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization », *Administrative Science Quarterly*, n° 29, pp. 518-539.
- BURK J. (1992), *Values in the Marketplace: The American Stock Market Under Federal Securities Law*, New York, Aldine de Gruyter.
- BURT R. S. (1982), *Toward a Structural Theory of Action*, New York, Academic Press.
- COMMAILLE J. (1991), « Éthique et droit dans l'exercice de la fonction de justice », *Sociétés Contemporaines*, n° 7, pp. 87-101.
- DEZALAY Y. (1992), *Marchands de droit*, Paris, Fayard.
- DINGWALL R. et FENN P. (1987), « A respectable profession ? Sociological and economic perspectives on the regulation of professional services », *International Review of Law and Economics*, volume 7.
- EIDENMULLER H. (1990), « Deregulating the Market for Legal Services in the European Community », *Modern Law Review*, vol. 53.
- FREIDSON E. (1975), *Doctoring Together: A Study of Professional Social Control*, New York, Elsevier.
- GALANTER M. et PALAY T. (1991), *Tournament of Lawyers: The Transformation of the Big Law Firm*, Chicago, University of Chicago Press.
- GARGIULO M. (1993), « Two-step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics », *Administrative Science Quarterly*, n° 38, pp. 1-19.
- GILLERS S. et DORSEN N. (1985), *Regulation for Lawyers: Problems of Law and Ethics*, Boston, HUP.
- GILSON R. J. et MNOOKIN R. H. (1985), « Sharing Among Human Capitalists: An Economic Inquiry into the Corporate Law Firm and How Partners Split Profits », *Stanford Law Review*, n° 37, pp. 313-392.
- GROOT-VAN LEEUWEN L. E. de (1992), « Lawyers' Ethics in Transition », article communiqué lors de la conférence européenne du groupe de travail sur la profession juridique, RSCL, Aix-en-Provence.
- HALLIDAY T. (1987), *Beyond Monopoly: Lawyers, State Crisis, and Professional Empowerment*, Chicago, Chicago University Press.
- HAMERMESH F.W. (1986), « In Defence of a Double Standard in the Rules of Ethics: A Critical Reevaluation of the Chinese Wall and Vicarious Disqualification », *Journal of Law Reform*, n° 20, pp. 245-277.
- HAWKINS K. (1984), *Environment and Enforcement*, Oxford, Oxford University Press.
- HAWKINS K. O. et THOMAS, J. M. (éds.) (1984), *Enforcing Regulation*, Boston, Kluwer-Nijhof.
- HAZARD G. C. Jr. (1980), *Ethics in the Practice of Law*, New Haven, Yale University Press.
- HAZARD G. C. Jr. (1987), « When There Are Conflicts Over Conflicts », *The National Law Journal*, vol. 10, oct. 19, p. 13.
- HAZARD G. C. Jr. (1988 a), « Ethics in the Practice of Law », in G. C. Hazard Jr. et D. L. Rhode (éds.), *The Legal Profession: Responsibility and Regulation*, Part II, pp. 285-289, New York, The Foundation Press.
- HAZARD G. C. Jr. (1988 b), « A Conflict Isn't Always So Obvious », *The National Law Journal*, vol. 10, feb. 15, p. 13.
- HAZARD G. C. Jr. et RHODE D. L. (éds.) (1988), *The Legal Profession: Responsibility and Regulation*, New York, The Foundation Press.
- 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 (éd.), Manchester, Manchester University Press.
- KARPIK L. (1985), « Avocat : une nouvelle profession ? », *Revue Française de Sociologie*, n° 26, pp. 571-600.
- KARPIK L. (1989), « L'Économie de la qualité », *Revue Française de Sociologie*, n° 30, pp. 187-210.
- KATZ J. (1977), « Concerted Ignorance: The Social Construction of Cover-up », *Urban Life*, n° 8, pp. 295-316.
- KATZ JACK (1977), « Cover-Up and Collective Integrity: On the Natural Antagonisms of Authority Internal and External to Organizations », *Social Problems*, n° 25, pp. 3-17.
- KRITZER H.M. (1991), « Abel and the Professional Project: The Institutional Analysis of the Legal Profession », *Law and Social Inquiry*, n° 16, pp. 529-552.
- LASCOUMES P. (1986), *Les Affaires ou l'art de l'ombre*, Paris, Le Centurion.
- LAZEGA E. (1992 a), « Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires », *Revue française de sociologie*, n° 3, pp. 559-589.
- LAZEGA E. (1992 b), *Bureaucratie, collégialité et professionnalisme. Étude 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.
- LAZEGA E. (1993), « Bureaucratie et collégialité dans les firmes américaines d'avocats d'affaires », *Droit et Société*, n° 23/24, pp. 15-40.
- LAZEGA E. (1994 a), « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue française de sociologie*, n° 35, pp. 293-320.
- LAZEGA E. (1994 b), « Power Among Peers: Partners' Micro-Political Culture in a U.S. Northeastern Law Firm », manuscrit.
- LAZEGA E. et VARI S. (1992), « Acteurs, cibles et leviers : analyse factorielle de réseaux de contrôle dans une firme américaine d'avocats d'affaires », *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, n° 37, pp. 41-51.
- LEE R. G. (1992), « From Profession to Business: The Rise and Rise of the City Law Firm », *Journal of Law and Society*, Numéro spécial « Tomorrow's Lawyers », pp. 31-48.
- McCAHERY J. et PICCIOTTO S. (1992), « Creative lawyering and the dynamics of the organization of the legal profession », Article présenté à la journée d'étude du Groupement Européen de Recherche sur les Professionnels des Affaires, CRIV, Paris.
- MORGAN T. D. (1987), « Screening the Disqualified Lawyer: The Wrong Solution to the Wrong Problem », Altheimer Lecture at the University of Arkansas at Little Rock School of Law.
- NELSON R. L. (1988), *Partners With Power: The Social Transformation of the Large Law Firm*, Berkeley, University of California Press.
- NELSON R. L., TRUBEK D. M. et SOLOMON, R. L. (éds.) (1992), *Lawyers' Ideals / Lawyers' Practices: Transformations in the American Legal Profession*, Ithaca, New York, Cornell University Press.
- OSIEL M. J. (1990), « Lawyers as Monopolists, Aristocrats, and Entrepreneurs », *Harvard Law Review*, vol. 103.
- PARTHENAY S. et ACKERMANN W. (1993), « Croissance, clivages et crise : la difficile intégration des juristes français dans une grande firme d'avocats américaine », *Droit et Société*, n° 23/24, pp. 41-57.

- POWELL M. J. (1985), « Developments in the Regulation of Lawyers », *Social Forces*, n° 64, pp. 281-305.
- POWELL W. W. et DI MAGGIO P. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- PUE W. W. (1989), « Trajectories of Professionalism? Legal Professionalism after Abel », *Manitoba Law Annual*, pp. 57-92.
- REICHMAN N. (1989), « Breaking Confidences: Organizational Influences on Insider Trading », *The Sociological Quarterly*, n° 30, pp. 185-204.
- REISS A. J. Jr. (1984), « Selecting Strategies of Social Control over Organizational Life », in K.O. Hawkins et J.M. Thomas (éds.), *Enforcing Regulation*, Boston, Kluwer-Nijhof.
- REISS A. J. Jr. (1988), « The Control of Organizational Life », in *Conflict and Integration: Comparative Law in the World Today*, The Institute of Comparative Law in Japan, Chuo University.
- ROBERT C.-N. (1985), *Délinquance d'affaires : l'illusion d'une politique criminelle*, Bâle, Helbing & Lichtenhahn Verlag.
- ROTH R. (1991), « Les problèmes liés à la régulation des activités économiques par le droit pénal », Article présenté au congrès de la Law and Society Association, Amsterdam.
- SHAPIRO S. (1984), *Wayward Capitalists: Target of the Securities and Exchange Commission*, New Haven, Yale University Press.
- SHAPIRO S. (1986), « The Social Control of Impersonal Trust », *American Journal of Sociology*, n° 93, pp. 263-258.
- SMIGEL E. (1969), *The Wall Street Lawyer: Professional Organizational Man ?*, 2^e édition, Bloomington, Indiana University Press.
- SMITH R. (1989), « The Green Papers and Legal Services », *Modern Law Review*, vol. 52.
- STERETT S. (1990), « Comparing Legal professions », *Law and Social Inquiry*, n° 15, pp. 363-384.
- STEWART P. (1975), « Professional Ethics for the Business Lawyer: The Morals of the Marketplace », *Business Lawyer*, n° 31, pp. 463-468.
- TERRENOIRE J.-P. (1991), « Sociologie de l'éthique professionnelle », *Sociétés Contemporaines*, n° 7, pp. 7-33.
- VAN MAANEN, J. et BARLEY S.R. (1984), « Occupational Communities: Culture and Control in Organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, pp. 287-365.
- VAUGHAN D. (1983), *Controlling Unlawful Organizational Behavior*, Chicago, Chicago University Press.
- WATERS M. (1989), « Collegiality, Bureaucratization, and Professionalization: A Weberian Analysis », *American Journal of Sociology*, n° 94, pp. 945-72.
- WEAIT M. (1993), « Icing on the Cake ? The Contribution of the Compliance Function to Effective Financial Services Regulation », *Journal of Asset Protection and Financial Crime*, n° 1, pp. 83-90.
- WEBER, M. (édition 1971), *Économie et société*, Paris, Plon.
- WEISBURD D., WHEELER S., WARING E. et BODE N. (1991), *Crimes of the Middle-Classes*, New Haven, Yale University Press.
- WHELAN C. et MCBARNET D. J. (1992), « Lawyers in the Market: Delivering Legal Services in Europe », *Journal of Law and Society*, Numéro Spécial « Tomorrow's Lawyers », pp. 49-68.