

LANGAGE ET ORGANISATIONS

À propos du livre de Denis Bayart, Anni Borzeix et Hervé Dumez, *Langages et organisations. Sur les traces de Jacques Girin*, Les Éditions de l'École polytechnique, 318 pages, 2010.

Je ne mesurais pas, en acceptant par fidélité au souvenir de Jacques Girin, chercheur en gestion de grande qualité brutalement décédé en 2003, de rédiger

une recension de l'ouvrage collectif compilé à sa mémoire, l'énormité du travail de lecture et de réflexion que cette mission allait m'imposer. Issu d'un colloque organisé en 2006, composé de vingt-huit articles denses rédigés par des chercheurs aux compétences variées sous l'invocation très générale des liens entre gestion et langage, ce livre est à plus d'un titre un véritable monument. Par sa piété, d'abord, à l'égard du souvenir de Jacques Girin, que tous les auteurs ainsi rassemblés ont connu et apprécié. Par sa richesse, ensuite, car la plupart des points de vue qui ont été un jour mobilisés pour analyser la vie des organisations s'y trouvent évoqués. Par son aspect de document historique, enfin, car c'est la première fois que j'ai entre les mains un ouvrage qui propose une visite guidée de l'histoire de la recherche en gestion telle qu'elle s'est développée au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (CRG).

Mais avant de pénétrer plus avant dans le contenu de cet ouvrage, je voudrais évoquer davantage l'attachante figure de celui auquel il est dédié. La belle photographie qui occupe la couverture pourpre du volume le représente avec une émouvante vérité. Cette image ne suggère pas un ingénieur polytechnicien, ce que pourtant Jacques Girin était de par sa formation. Son regard doux et amusé, le geste méditatif de ses mains aux doigts fins qui expliquent, sa magnifique crinière blanche, abondante mais soignée, tout cela évoque l'artiste, l'homme de haute culture, soucieux d'enseigner et de dialoguer. Ce que Jacques Girin était, en effet, car il a toujours eu le souci d'enrichir sa formation scientifique de solides compétences en lettres et en



sciences humaines. Mais son goût pour la réflexion ne l'a pas empêché, lorsqu'il lui fallut accepter cette lourde charge, de diriger le Centre de Recherche en Gestion avec l'énergie et l'habileté nécessaires. Près du quart du volume est occupé par l'aventure la plus inso-

lite qu'ait vécue le CRG, celle des *Chroniques muxiennes*, dans laquelle Jacques Girin a joué un grand rôle. La majestueuse société EDF, le plus important électricien du monde, souhaitait réfléchir à l'impact sur son activité de l'irruption des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et elle avait sollicité le concours du CRG. Mais dans une entreprise aussi fortement structurée par ses technologies et par son administration rigoureuse, voire rigide, réfléchir et débattre hors des sentiers battus est presque impossible. A alors pris peu à peu corps l'idée de transposer les problèmes nouveaux en question dans un pays utopique, la Muxie, dont le producteur d'électricité se poserait les mêmes questions, et de tra-

duire ces problèmes par des saynètes, des sketches agréablement satiriques dans lesquels les difficultés prévisibles se trouvaient mises en scène avec talent et humour. Le statut académique du CRG couvrirait utilement cette aimable audace.

Le succès de ces textes a été prodigieux. Suscitant d'abord l'émoussillement à l'intérieur de cette entreprise où l'on n'était pas habitué à ce genre de réflexions un peu déjantées, ce qui se traduisait par la multiplication de photocopies sauvages, ils furent un temps mis à l'index après que *le Canard Enchaîné* ayant pris au premier degré les scénarios provocants eut publié un article incendiaire sur ce que « préparaient des technocrates survoltés ».

La tentation de la censure a alors bien sûr fait une belle publicité à ces travaux. Les commentaires se sont multipliés, des chercheurs de tout bord ont analysé le phénomène, mais aucune analyse n'a vraiment épuisé le charme subversif de cette aventure. Je la mets en

relation, pour ma part, avec les succès des écrits humoristiques qui ont fleuri, tout au long de l'histoire, pour défier la pompe abusive des idées en place, comme les écrits de Rabelais et d'Erasmus, à la Renaissance, les comédies de Molière et de Beaumarchais, ou encore les écrits de Courteline, au XIX^e siècle. Jacques Girin a dûment savouré cette délectable aventure.

Je suis plus perplexe sur le reste de l'ouvrage. La plupart des autres contributions se situent dans un climat résolument universitaire, avec l'appareil usuel de références, américaines, de préférence. Soucieux, pour ma part, d'expliquer le comportement des dirigeants, j'observe qu'ils fonctionnent davantage comme des machineries logiques que comme des rhéteurs ou des juristes habiles à manier les nuances des langages. Leur vocabulaire courant est restreint et leur rhétorique sommaire. C'est une remarque très présente sous la plume du prix Nobel Herbert Simon, dans ses ouvrages *Administrative Behavior* (1947) et *Organization* (en collaboration avec J. MARCH -1958). Le langage en usage dans la vie des entreprises est plus proche du langage militaire que de celui de la littérature. À vrai dire, ma réserve à l'égard des subtiles analyses des chercheurs rassemblées dans ce volume s'explique par le fait (dont je ne retire aucune vanité) que je n'ai jamais exploré ce domaine du langage qui a tant fasciné Jacques Girin et sur lequel il a livré des écrits nombreux et de grande qualité. Chaque lecteur de cette belle compilation s'orientera vers le ou les articles répondant à ses intérêts. C'est ainsi que, pour ma part, j'ai vivement réagi à deux contributions présentes dans ce recueil, l'une traitant de la liberté, et l'autre de « l'effet réverbère ».

C'est Philippe d'Iribarne, dans sa contribution intitulée : « L'univers mythique attaché aux mots et le fonctionnement des organisations : que veut dire "liberté" ? », qui met en lumière le fait que ce mot de

liberté *a priori* si universel ne véhicule pas les mêmes valeurs dans une culture anglo-saxonne, dans la culture allemande, et dans la culture française. Pour un Anglais ou un Américain, « liberté » évoque la propriété, pour un Allemand, le droit à la parole dans une assemblée de pairs et, pour un Français, le respect de son autonomie, par le roi ou par l'instance qui en tient lieu. Dans le même ordre d'idée, j'ajouterais des expressions d'une parfaite clarté dans les communications entre Français, comme « cadre supérieur », « service public » ou « régulation », qui sont intraduisibles dans toute autre langue (ou, pire, chargées de significations différentes). Nous sommes loin, ici, des fines classifications des savants linguistes, mais nous sommes, indiscutablement, au cœur de la problématique qu'évoque le titre du recueil *Langage et organisations*.

L'effet « réverbère », quant à lui, évoque ce travers, classique dans le monde des organisations, qui consiste à chercher ses clés sous le réverbère, non pas que l'on soit sûr qu'elles s'y trouvent, mais parce que c'est le seul endroit éclairé la nuit. La contribution de Benoît Journé (« L'étude de cas à l'épreuve des situations : quelles méthodologies pour étudier la singularité ? ») vient enrichir de manière séduisante cette image, en ajoutant au réverbère trois autres dispositifs, « la lampe frontale », « les lampes de poche » et « le coup de projecteur », donnant ainsi à une classification imaginée par Jacques Girin une concrétisation pittoresque et particulièrement parlante.

Cette belle compilation, riche et variée, évoque donc une réunion de camarades savants mais joyeux, heureux de faire partager leurs trouvailles, à l'image de l'ambiance du Centre de Recherche en Gestion et du caractère attachant du regretté Jacques Girin.

**Par Claude RIVELINE,
professeur à Mines ParisTech.**

TOUT CE QUE VOUS
AVEZ TOUJOURS VOULU
SAVOIR SUR L'ÉNIGME
DE LA CRÉATION, SANS
JAMAIS AVOIR OSÉ
LE DEMANDER

À propos du livre de Thomas Paris, *Manager la créativité – Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès.*

Enfin ! Enfin un ouvrage qui s'intéresse de manière concrète au processus créatif, à travers des exemples réels et des témoignages nombreux. Un ouvrage qui ne dit pas de manière docte ou théorique comment il faut procéder, mais qui raconte, plus modestement, par quels moyens des organisations (dites « entreprises créatives ») créent et conçoivent des produits (des films, des publicités, des jeux vidéos, des parfums...), par un équilibre et subtil dosage toujours singulier entre différents ingrédients (liberté *vs* règles, confinement *vs* transgression, créativité *vs* organisation,...). Bref, dans une période d'extrême attention du monde économique pour l'innovation, cet ouvrage tombe à pic. Et c'est un ouvrage qui s'adresse à tout un chacun : évidemment aux chercheurs et aux spécialistes, qui vont pouvoir disposer d'un matériau de première main d'une richesse exceptionnelle, mais également au grand public, qui va pouvoir découvrir ce qui se cache de l'autre côté du rideau, comment son parfum préféré a été conçu, comment son film culte a été créé, comment tel grand restaurant a fait pour inventer ses plus célèbres plats gastronomiques, etc. Le livre fourmille de mille anecdotes, qui permettent au lecteur de pénétrer l'intérieur du processus de création des entreprises.

Pour ce faire, l'auteur Thomas Paris a eu la brillante idée d'utiliser les tra-

vaux d'un séminaire (qu'il anime, depuis 2006, dans le cadre de l'École de Paris du management) consacré au processus créatif, dans lequel des acteurs d'entreprises créatives (Christoffle, Universal Music, Nintendo, Actes Sud,...) viennent partager leurs expériences et leur regard sur ce processus... et dévoiler leurs secrets de conception.

Mais Thomas Paris ne s'est pas contenté de rassembler la collection des comptes rendus du séminaire : il a retravaillé l'ensemble de ce matériau pour le structurer, le faire dialoguer, comprendre ce qu'il y a de commun (ou de différent) entre la conception d'un parfum et celle d'un jeu vidéo, d'un film et d'une voiture... Il réussit, grâce à ce louable effort, à redonner une cohérence d'ensemble à une série de témoignages variés. La seule critique que l'on puisse lui adresser concerne, comme on le verra, la trop faible place qu'il laisse aux dispositifs de gestion formalisés qui accompagnent, dans l'ombre, le processus créatif.

L'ouvrage est structuré en trois grandes parties : les processus, les talents et les organisations.

L'auteur montre ainsi que la créativité, loin de n'être qu'affaire de génie individuel (le fameux modèle « romantique » de l'artiste solitaire est ici battu en brèche), s'inscrit dans un processus créatif et dans une organisation, qui va lui donner une identité particulière, un substrat sur lequel elle va pouvoir se développer.

À ce niveau, on peut juste s'étonner de ne pas voir le volet « processus » intégré dans la partie « organisation », alors qu'il en est une des composantes principales, d'où, parfois, des allers-retours entre ces deux parties qui ne facilitent pas toujours la lecture (même si, globalement, cet ouvrage est d'une lecture extrêmement facile, souvent captivante).

La première partie s'intéresse aux processus mis en œuvre dans les entreprises pour favoriser la créativité : processus de stimulation, succession de phases de conver-

gence et d'arbitrage entre abondance de projets et resserrement sur un projet définitif, construction d'un collectif... Elle s'arrête sur une question fondamentale : la création, qui exige que l'on accorde au créateur une grande liberté d'investigation, implique-t-elle une mise à l'arrêt de toute formalisation, voire de l'organisation tout entière ? En effet, l'organisation impose des règles, des routines, des codes et des conventions (les « mondes de l'art », comme dirait H. Becker), alors que la création est justement transgression, dépassement, remise en cause, comme l'illustrent très bien les exemples du chef Alain Senderens, qui a pris le contrepied des principes en vigueur dans le monde de la gastronomie pour construire une « nouvelle cuisine », et de l'irruption d'Hermès dans l'univers de l'hélicoptère, remettant en cause les routines traditionnelles de conception.

L'organisation a pour rôle « d'intégrer dans ses processus les réponses apportées à des problèmes passés » et de les mobiliser pour en faire un cadre de référence et d'évaluation des projets futurs. Au contraire, la création a besoin de « terres vierges » (p.24), de prise de risque, d'incertain, d'aléas, de liberté, comme « celle de l'inspiration, quand les organisations ont un certain nombre de contraintes, la ligne éditoriale, par exemple ». Ce dilemme est soulevé, sans être tranché, et cette partie s'achève sur l'identification des quatre phases du processus créatif : inspiration, cadrage, réalisation et validation. La seconde partie s'intéresse aux « talents », dans le double sens du don (le talent) et de la figure du créateur (les talents). Certes, ces notions véhiculent un aspect très conventionnel et subjectif (impossibilité de juger objectivement, affaire de réputation qui peut être « travaillée », économie du « *nobody knows* »,...). Mais Thomas Paris ne s'arrête pas là et va s'intéresser aux processus (qui peuvent, quant à eux, être tout à fait

organisés) de détection et d'évolution de carrière des créateurs, des processus faits, là encore, d'audace (donner sa chance à de nouveaux créateurs, donner du temps pour construire un style, comme l'exemple de Radio Nova le montre très bien), mais d'audace maîtrisée. Il évoque également l'égo des créateurs, leur fragilité, leur volonté de créer en dehors parfois des contingences matérielles et la façon de les accompagner par la construction d'un environnement stimulant pour leur inspiration (cf. les « villages » que constituent les labels d'Universal Music).

La dernière partie – la plus longue, sans doute la plus intéressante et, en même temps, celle qui soulève le plus de questionnements – est consacrée aux « organisations » : comment organiser la création, quelle division du travail adopter, quelles chaînes de décision mettre en place, comment prendre en compte les points de vue des clients (mais aussi, faut-il le faire ?), comment donner une identité aux entreprises créatives, qui dépasse et transcende celle des créateurs... ?

Cette dernière partie commence par une interrogation sur l'industrialisation de la créativité : comment inscrire la créativité dans l'entreprise, comment la « bureaucratiser » ? Les exemples des ateliers Jean Nouvel et de la Maison Ducasse servent à illustrer les formes d'organisation mises progressivement en place pour maintenir la créativité et l'identité des entreprises au-delà de la personnalité (voire, de la présence) de leur créateur-père. Le cas de l'entreprise Bernard Loiseau et du tragique épisode qu'a constitué le décès soudain de son créateur illustre parfaitement bien (quoique de manière un peu trop longue) le dilemme de toute structure créative : comment conserver et, en même temps, dépasser l'identité de l'entreprise, l'affirmer et la faire évoluer, la transformer, sans la dénaturer ?

Le chapitre s'achève sur un élargissement de la focale en étudiant

non plus seulement l'intérieur de l'organisation, mais, cette fois, le modèle d'entreprise retenu dans les différents cas étudiés. Ainsi l'on voit la place qu'occupe la création (notamment à travers l'exemple du secteur du parfum) par rapport au reste de la chaîne de valeur (*marketing*, production, validation, valorisation...) et son impact sur le processus créatif : selon les configurations industrielles et les modes d'initiation des projets, les résultats peuvent être très différents, comme le montrent les exemples du jeu vidéo, du *design* automobile, de l'édition littéraire ou encore des parfums.

Mais cette dernière partie est en même temps celle qui laisse le lecteur quelque peu sur sa faim. En effet, Thomas Paris avance avec grande justesse que « toute décision prise quant à la manière dont fonctionne l'entreprise et l'organisation peut avoir une incidence sur la production qui en résultera. L'intégration ou non du créateur au sein de l'entreprise, les dispositifs pour favoriser l'ouverture et l'inspiration, la formulation des cahiers des charges, la manière dont est divisé le travail, le temps accordé aux processus, la manière de les évaluer, les structures dans lesquelles ils prennent place, les modes de prise de décision, les conditions de travail et d'épanouissement offertes aux créatifs, la prise en compte du risque et de l'échec... ». Tout est dans cette description... mais plusieurs de ces leviers n'apparaissent que très fugitivement dans l'ouvrage (c'est, par exemple, le cas des jalons qui rythment le processus créatif et lui permettent de ne pas fonctionner en apesanteur, des outils de suivi du processus pour s'assurer du bon avancement du projet, des modes d'évaluation *ex post* et des choix des critères de performance et de leur évolution, ou enfin du suivi des coûts des projets, ... Bref, tout ce qui fait l'appareil gestionnaire de la création, la base structurelle sur laquelle repose le processus créatif). Il n'est pas non plus beau-

coup question dans l'ouvrage des gestionnaires qui organisent « l'intendance » et dont la confrontation avec les créatifs aurait été extrêmement intéressante à décrire et à analyser. La priorité est plutôt donnée aux créateurs, à ces noms connus, à ces divas, et certaines anecdotes et histoires de stars paraissent parfois trop déconnectées du propos (comme, par exemple, le très long épisode sur les caprices de M. Cimino ou celui de la succession de B. Loiseau). Cette personnalisation n'est peut-être d'ailleurs rien d'autre que le reflet d'une caractéristique du secteur, le *star system*, dont on cherchait justement dans cet ouvrage à se détacher pour voir, au-delà de la personnalité du créateur, quelles étaient les micro-modalités qui permettent au quotidien de faire fonctionner les entreprises créatives et de faire avancer les projets, grâce à l'activité souterraine de gestionnaires et autres organisateurs. La GRH de ces lieux n'est ainsi abordée que dans la deuxième partie consacrée aux talents (et à leur ego), alors qu'elle est un aspect fondamental de l'organisation et qu'elle concerne tous ses acteurs : on aimerait mieux connaître la dynamique des carrières des différentes catégories de personnel de ces entreprises, ou leurs politiques de rémunération et leurs modes de coordination et d'évaluation.

Cette réserve n'enlève bien évidemment rien à la qualité et à l'intérêt de l'ouvrage de Thomas Paris, qui reste passionnant pour tous ceux qui s'intéressent de près ou de loin aux entreprises de création et à cette énigme que constitue, à chaque fois, la sortie d'un produit innovant. Certains lui reprocheront la place trop réduite laissée aux discussions théoriques et aux références à la littérature académique, pourtant de plus en plus abondante, sur l'innovation, la création ou les théories de la conception. Pour nous, au contraire, le choix de Thomas Paris de favoriser les exemples empiriques et la réalité du terrain fait

justement tout l'intérêt de son ouvrage : ouvrir le rideau, donner à voir, percer le secret. C'est ensuite à chacun d'en tirer des enseignements ou d'élaborer des parallèles.

Alors, un seul conseil : laissez-vous entraîner par cette formidable invitation à voyager dans l'arrière-scène des lieux de création, ces espaces mystérieux que cet ouvrage nous apprend à mieux connaître...

Par Frédéric KLETZ, Centre de Gestion Scientifique MinesParisTech.

LE QUOTIDIEN, PENDANT HUIT ANNÉES, D'UN « LANCEUR D'ALERTE »

À propos du livre d'Harry Markopolos, *No one would listen : a true financial thriller*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

L'affaire Madoff a suffisamment défrayé la chronique pour que l'on n'ait plus besoin de la présenter : une pyramide de Ponzi, dont le volume a été estimé à cinquante milliards de dollars. Les conséquences en ont été désastreuses, un grand nombre d'épargnants ayant été ruinés. Plusieurs protagonistes de l'affaire sont allés jusqu'au suicide.

La découverte due au hasard du plus grand « *hedge fund* » du monde

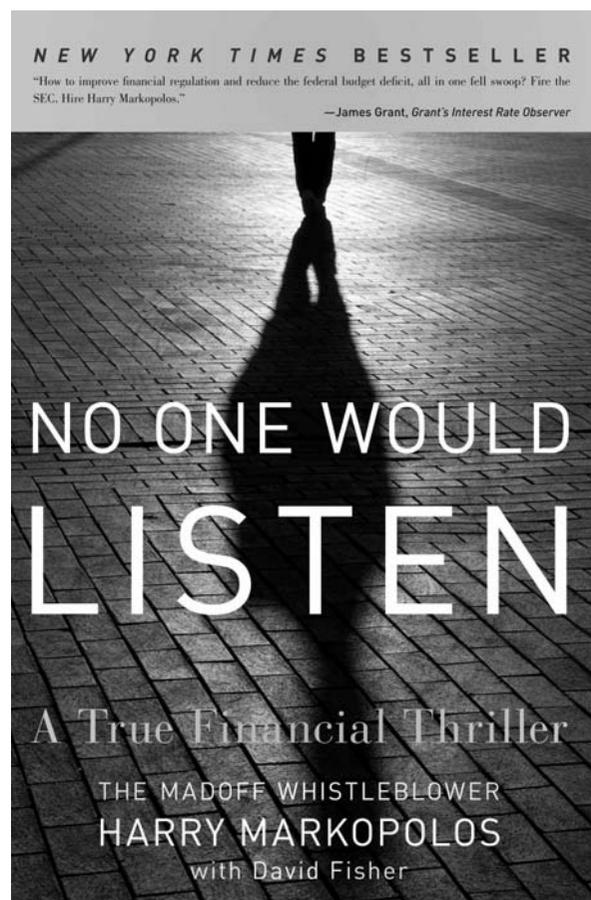
Dans ce contexte tragique, l'ouvrage *No one would listen* (ce titre pourrait se traduire par « Personne n'a voulu entendre ») décrit cette affaire sous un jour particulier : le point de vue de Harry Markopolos, le « *whistleblower* », (c'est-à-dire le dénonciateur ou le « lanceur d'alerte ») qui a dénoncé

Bernard Madoff aux autorités financières dès 2000. Ce dernier est un ancien militaire, devenu analyste financier dans une société d'investissement de Boston. Il est spécialiste des produits dérivés sur actions : c'est un « *quant* », c'est-à-dire un technicien financier de haut vol chargé de concevoir des produits d'investissement mathématiquement sophistiqués. Fin 1999, l'un des commerciaux de la société découvre, au cours d'une réunion avec un prospect, que certains « *feeder funds* » (c'est-à-dire des sociétés dont l'activité consiste à collecter de l'argent auprès d'investisseurs pour les investir dans des fonds gérés par d'autres sociétés) vendent en fait à leurs clients un produit géré par Bernard Madoff et ce, largement à l'insu des marchés. Il lui demande de bâtir une offre concurrente afin de pouvoir leur proposer une alternative.

Markopolos commence donc à décortiquer le produit de Madoff. Les rendements en sont impressionnants : de 12 à 15 % par an, quelle que soit la volatilité des marchés. Plusieurs mois plus tard, techniquement incapable de répliquer le produit et exaspéré par la pression imposée par ses supérieurs, Markopolos va jusqu'à annoncer à sa hiérarchie : « Je sais comment dupliquer cette offre ! Nous avons en fait le choix : soit on pratique une stratégie de *front-running* (1), soit nous décidons nous-mêmes de nos gains tous les mois. Le produit de Madoff est probablement une pyramide de Ponzi et c'est la seule façon, pour nous, de rivaliser avec lui » (page 36).

(1) Il s'agit de la pratique (illégal) d'un agent de change exécutant des ordres sur un titre pour son propre compte en profitant de sa connaissance simultanée des ordres de ses

Par défi, et pour prouver à sa hiérarchie qu'il a raison, Markopolos a désormais une obsession : démontrer à tous que Madoff est un imposteur. Le problème, c'est que Bernard Madoff est un homme éminemment respecté,



Personne n'a entendu

qui, parti de rien, dirige l'une des plus importantes sociétés de courtage de New York. Il est riche, il a dirigé le Nasdaq de 1990 à 1993, c'est un philanthrope très actif. En comparaison, Markopolos n'est qu'un anonyme. Malgré tout, ce dernier adresse à la SEC, en mai 2000, un document de huit pages qui commencent en ces termes : « *En 25 minutes ou moins, je vais prouver l'un des trois scénarios*

clients. Comme Madoff dirigeait « Bernard L. Madoff Investment Securities LLC », une grosse société de courtage, c'était l'une des hypothèses de Markopolos pour expliquer ses rendements extraordinaires.

concernant les opérations du Hedge Fund de Madoff. (a) Ils sont très talentueux et/ou chanceux et je suis un idiot de vous faire perdre votre temps. (b) Les gains sont réels, mais ils proviennent de techniques autres que celles revendiquées et cela mérite une enquête. (c) L'ensemble n'est rien d'autre qu'une pyramide de Ponzi » (page 59).

À la suite de ce mémo, Markopolos obtient une entrevue avec le patron de la SEC pour la région de la Nouvelle Angleterre. Il est accompagné d'un auditeur de la SEC, qui le soutient dans sa démarche. Au sortir de cette réunion, Markopolos lui demande son avis sur l'entretien :

– « *Vous pensez qu'il a compris ?* »

– « *Non, pas un traître mot.* » (page 62).

Markopolos poursuit néanmoins sa quête. Au gré de ses recherches, il a rassemblé une équipe qui lui fait remonter toutes les informations ayant trait aux opérations de Madoff, car une grande discrétion entoure ses activités. Les investisseurs passent par des « *feeder funds* », qui restent peu précis sur la nature exacte des produits vendus. Seul importe l'historique très satisfaisant des rendements obtenus et le nom du financier : Madoff. Les investisseurs se sentent membres d'un club sélect de « *happy few* ». Mai 2000, octobre 2001, octobre 2005, juin 2007, avril 2008 : Markopolos soumettra cinq rapports à différentes branches de la SEC. En mai 2001, un journaliste publiera dans une revue spécialisée un article jetant le doute sur la régularité anormale des performances des fonds investis « en Madoff ». Markopolos enverra anonymement son rapport au Procureur général de New York. Il dénoncera l'affaire au Wall Street Journal en 2005. Mais rien n'y

fera : ce n'est qu'en décembre 2008, sous l'effet de la crise financière, que Madoff tombera, car ses investisseurs chercheront massivement à récupérer leur capital.

Un roman vrai

Cet ouvrage se présente lui-même comme un « roman financier à suspense vrai ». Il est d'ailleurs écrit comme une histoire, avec une scénarisation, des épisodes et des titres chocs « Trouver plus de Pierre (pour payer Paul) », « Plus de drapeaux rouges qu'en Union soviétique ». Il donne tous les noms des protagonistes de l'affaire, qu'ils soient à Wall Street ou du côté des autorités de régulation financière. Comme dans toute histoire, il y a un héros, avec ses armes : la maîtrise des mathématiques (« qui ne mentent jamais ») et un sens aiguisé de l'éthique. Comme dans toute histoire, il y a un méchant : on s'attend à ce que ce soit Bernard Madoff, mais, finalement, au fil des pages, c'est plutôt la SEC qui joue ce rôle. Le ressort dramatique repose plus sur la démonstration de l'incompétence de la SEC que sur la chute de Bernard Madoff.

La question que pose l'auteur, c'est comment créer les conditions d'un système qui permette aux « *whistleblowers* » de se manifester efficacement auprès des autorités. Les mots de Markopolos à l'encontre de la SEC sont sans équivoque : « *Les activités légales de Madoff se tenaient aux 18^e et 19^e étage de l'immeuble de la société. Le Hedge Fund illégal était au 17^e. En deux ans d'investigation, la SEC n'avait pas réalisé qu'il y avait un 17^e étage.* » (page 7) « *En résumé, les équipes de la SEC n'ont pas été capables de trouver de la glace au rayon surgelé* » (page 262) (2).

Même si l'affaire a fait l'objet d'une importante exposition médiatique, on apprend au moins trois choses dans cet ouvrage. D'une part, Markopolos a eu peur : il a réalisé que l'importance des intérêts investis auprès de Madoff pourrait lui coûter la vie, à lui et sa famille. Dénoncer la situation constituait aussi pour lui une façon de retrouver une vie normale. L'auteur explique ainsi qu'il vérifiait si sa voi-

ture avait été piégée dès qu'il l'utilisait et qu'il était prêt à tuer s'il avait été menacé directement (page 148). D'autre part, les « *feeder funds* » semblaient conscients des rendements anormaux du *hedge fund* de Madoff, mais, rémunérés sur les transactions, ils n'avaient pas intérêt à y mettre un terme. Enfin, l'incompétence de la SEC ne relève pas, selon l'auteur, de la malversation, mais de l'incapacité à attirer les compétences adaptées à la régulation de marchés financiers devenus hyper-techniques. En revanche, l'ouvrage ne dit rien sur un point, qui pourtant permet de comprendre pourquoi personne n'a entendu : les motivations de Bernard Madoff. En effet, pourquoi un homme riche, célèbre et respecté se lance-t-il dans une opération de tromperie d'une telle ampleur ?

On a beau connaître la fin de l'histoire, cet ouvrage mérite d'être lu : il fourmille d'anecdotes sur un monde aujourd'hui sous les feux de la rampe. Il montre le quotidien d'un « *whistleblower* » à hauteur d'acteur. Enfin, il nous donne une leçon de ténacité et de courage.

Par Thierry BOUDÈS

(2) « *In a nutshell, the SEC staff was not capable of finding ice cream in a Dairy Queen* », phrase prononcée devant la commission bancaire du Sénat américain, le 10 septembre 2009.