

LETTRE DE WALL STREET | PAR STÉPHANE LAUER

Arrête-moi si tu peux!

Coincer un trader pour délit d'initié est un travail de longue haleine. Pour l'agent spécial du FBI David Chaves, c'est devenu presque un travail de routine. En tout cas, sur le papier. A l'écouter, la méthode est plutôt bien rodée, au point qu'il n'hésite pas à multiplier les conférences dans des cénacles plus ou moins spécialisés pour expliquer comment il tend ses filets.

Il y a quelques jours, M. Chaves était invité à parler devant un auditoire qui lui était forcément attentif: le New York Hedge Fund Roundtable, « une association à but non lucratif, dont le but est de promouvoir les bonnes pratiques au sein du secteur des fonds spéculatifs », indique l'organisme sur son site Internet. La réunion avait lieu au prestigieux Penn Club of New York, sur la 44^e rue, dans le cœur de Manhattan.

L'agent spécial Chaves a connu son heure de gloire en 2011, lorsqu'il a accroché, à son tableau de chasse, l'ancien gestionnaire du fonds spéculatif Galleon Raj Rajaratnam, puis, en 2014, Rajat Gupta, un ancien associé du cabinet de conseil McKinsey et ancien administrateur de Goldman Sachs dans le cadre de la même affaire.

Il a aujourd'hui une centaine d'enquêtes à son actif. Son inspiration, il l'a trouvée dans les techniques de lutte contre le crime orga-

nisé. Comme la mafia sicilienne Cosa Nostra, le petit monde des fonds spéculatifs est très fermé et communique très peu avec l'extérieur. Il faut donc trouver un cheval de Troie pour arriver à faire sauter les verrous et délier les langues.

La première étape consiste à repérer des témoins du délit d'initié, qui vont aider, contre allègement de leur peine, à remonter le fil jusqu'aux responsables. Pour cela, il faut les traquer pendant des mois pour tout savoir de leur vie. David Chaves explique qu'ils doivent faire l'objet d'une surveillance de tous les instants: Savoir « à quelle heure ils mettent leurs enfants dans le bus pour aller à l'école, comment ils se rendent au bureau, monter avec eux dans le métro, s'entraîner à quelques mètres d'eux dans leur club de gym, les épier alors qu'ils achètent une dose de cocaïne ou qu'ils ont recours à une escort girl, connaître dans quelles circonstances ils sortent dîner avec leur petite amie ».

Tous les moyens sont bons: filatures, écoutes, enquêtes de voisinage. Une fois que le FBI en sait assez, tout est dans l'instant où l'on ferre le poisson. La méthode préférée de l'agent Chaves consiste à faire la queue dans un café ou dans un fast-food quelconque et de se glisser derrière le suspect à qui on va demander de coopérer. Au moment où il s'apprête à commander, l'homme du FBI s'inter-

pose en disant au serveur d'un air assuré: « Il va prendre un café avec un peu de crème et trois sucres. » Généralement, le coup est imparable. Le témoin potentiel comprend immédiatement que le FBI sait tout de sa vie, de ses habitudes, de ses tocs, de ses petits et de ses grands secrets.

L'agent fédéral l'invite ensuite à s'asseoir tranquillement, en lui faisant comprendre que, à cet instant, il a encore la possibilité de quitter le café sur-le-champ, tout en lui suggérant que ce ne serait pas la meilleure idée, la prochaine rencontre peut en effet se passer à la porte de son domicile sur les coups de 6 heures, avec un mandat d'arrêt. Et, à ce moment-là, il faudra oublier l'idée de pouvoir coopérer avec la police et de demander clémente.

« L'APPEL DU DEVOIR »

Les méthodes du FBI dans les cas de délits d'initié ont été grandement facilitées depuis 2008, quand, en collaboration avec la Securities Exchange Commission, le gendarme de la Bourse américain, les écoutes ont été autorisées pour ce genre d'affaires.

Celles-ci n'étaient, auparavant, utilisées légalement que dans le cadre de manipulations de marché ou d'enquêtes de corruption. En ce qui concerne les délits d'initié, les écoutes font gagner un temps précieux. Pour

ceux qui se font prendre la main dans le sac, fini les petits jeux de rôle, les mensonges inutiles et, surtout, le recours systématique à un avocat, qui risque d'annihiler toute chance de coopération.

Pour faire condamner Raj Rajaratnam à onze ans de prison, il a fallu produire plus de 2 400 écoutes. Rajat Gupta, lui, avait été condamné à deux ans ferme, grâce aux mêmes stratagèmes. Evidemment, au fil du temps, les méthodes pour passer entre les mailles du filet tendu par le FBI se diversifient de plus en plus. Certains auteurs de délits d'initié utilisent les réseaux sociaux comme Twitter, grâce auxquels ils envoient des messages cryptés une fois que la transaction illicite sur une valeur a eu lieu.

Dernier subterfuge à la mode: jouer à Call of Duty, un jeu vidéo de guerre qui fait fureur chez les jeunes et les moins jeunes. Grâce à une console branchée sur le téléviseur et à un casque muni d'un micro, on peut converser à l'abri des oreilles indiscretes avec un adversaire situé à distance. « L'appel du devoir », dans ce cas, consiste à échanger illégalement des informations sur des opérations de fusion-acquisition en cours ou sur des résultats financiers avant qu'elles ne soient rendues publiques. ■

lauer@lemonde.fr

TOUS LES MOYENS SONT BONS POUR REPÉRER LES TÉMOINS DE DÉLIT D'INITIÉ: FILATURES, ÉCOUTES, ENQUÊTES DE VOISINAGE

L'ÉCLAIRAGE

Les vertus du commerce collaboratif

PAR ARMAND HATCHUEL

Nous sommes si accoutumés à l'idée que le commerce se réduit à un calcul d'intérêts que l'on en vient à oublier qu'il requiert aussi la capacité à susciter des comportements de coopération et de collaboration. Cette observation, qui peut s'appliquer à la vente la plus ordinaire, prend une importance décuplée lorsqu'il s'agit des relations de type clients-fournisseurs que peuvent nouer des entreprises.

Ces relations concernent souvent des biens ou des services, qui pèsent lourd dans la valeur ajoutée créée par chacune d'entre elles. Elles incluent aussi des démarches communes d'innovation lorsque les acheteurs et les vendeurs doivent concevoir ensemble les biens qui feront, ensuite, l'objet de la transaction. Si la relation client-fournisseur est indéniablement de nature marchande, peut-elle fonctionner sur le seul principe du gain positif pour chacun des protagonistes? Ne faut-il pas que s'installe aussi un esprit « collaboratif », pour que cette relation non seulement puisse perdurer, mais surtout se développe au-delà d'une vente ordinaire?

JUSTICE, RÉCIPROCITÉ, INTÉGRITÉ

Des chercheurs en science de gestion ont récemment repris les études portant sur les comportements qui favorisent cette collaboration. Ils ont aussi proposé un indice permettant d'en apprécier la qualité (« Un indice de mesure du collaboratif client-fournisseur », Jean-Jacques Nillès, Carole Donada, François Lenglet, Caroline Mothe, *Revue française de gestion*, volume 41, n° 251, août-septembre).

Premier constat: toutes les études mettent en évidence des comporte-

ments qui retrouvent les grandes vertus traditionnelles comme la justice, la réciprocité, l'intégrité ou encore le courage, la courtoisie et la retenue. En outre, la relation client-fournisseur offre de multiples occasions simples de mettre à l'épreuve la réalité de ces principes, ce qui permet à chacun de se faire rapidement un jugement sur l'état de la relation, qu'il soit lui-même client ou fournisseur. Les chercheurs ont pu construire une enquête par questionnaire, qui a été testée auprès d'un grand réseau d'entreprises du domaine de la mécatronique et de la productique, où les liens clients-fournisseurs sont vitaux pour les développements innovants.

RELATION ÉQUILIBRÉE ET SOLIDAIRE

Cette enquête a confirmé que les comportements collaboratifs étaient bien associés à deux grands groupes de vertus. D'une part – et de façon dominante –, aux vertus qui traduisent l'engagement authentique dans une relation équilibrée et solidaire: progrès partagé, développement des compétences, honnêteté intellectuelle, soutien lors des dysfonctionnements et des « coups durs ».

D'autre part, aux vertus de civilité comme la courtoisie et la retenue, qui se dégagent nettement et qui traduisent, respectivement, la marque de considération accordée à autrui et la pondération que l'on maintient dans les échanges. On pourrait, comme le suggèrent les chercheurs, suivre l'évolution d'un indice de la qualité de la collaboration dans un secteur, un territoire, ou un réseau d'entreprises.

Ce travail apporte un nouveau renfort à la tradition des sciences de gestion, qui rejette l'idée, puissante dans notre vision de l'économie, que toutes les relations marchandes se rapportent à un accord sommaire entre une offre et une demande.

Car, si tous les échanges commerciaux étaient aussi lapidaires, cela signifierait qu'il n'y a ni innovation, ni transferts de technologies, ni activité de conseil. Bref, qu'il n'y a pas de véritable développement. Il importe d'enseigner plus largement que les vertus de justice, de réciprocité, de solidarité et de civilité favorisent le type de commerce le plus créateur de richesses, le commerce nécessaire aux dynamiques d'innovation et de progrès collectif. En 1675, Jacques Savary, rédacteur du code du commerce, rappelait déjà, contre les chantages de l'appât du gain, qu'« il n'y a point de profession où l'esprit et le bon sens soient plus nécessaires que dans celle du commerce ». ■

Armand Hatchuel est professeur à Mines ParisTech

Jusqu'à où peut-on « libérer » l'entreprise?

Affranchir les cadres du « reporting » et les salariés du stress en jouant la confiance et l'autonomie, qui n'en a pas rêvé? Mais l'exercice a ses limites

PAR PATRICE ROUSSEL

Responsable R.H. (Rendre heureux), poste basé à proximité de Quimper. Le RRH devra contribuer au développement d'une culture d'entreprise collaborative où confiance et liberté sont les maîtres mots. Au travers de ses missions, il sera essentiel que le souci d'épanouissement et le bien-être des salariés soient au cœur de ses préoccupations... »

L'offre d'emploi est improbable. Pourtant, en l'espace de quelques jours, l'annonce publiée par les biscuiteries Poult a reçu plus de 200 réponses de cadres de haut niveau, que ne rebutaient ni la localisation pour le moins excentrée de l'usine ni l'offre de rémunération pas vraiment mirobolante. Deux fois plus qu'une annonce similaire, avec des candidats prêts à quitter des grands groupes, à perdre 20 % de leur salaire. De nombreux responsables de ressources humaines ont par ailleurs adressé à l'entreprise des lettres spontanées de félicitations pour cette annonce, regrettant de ne pouvoir déménager et venir travailler du côté de Quimper...

Réinventer l'entreprise, raccourcir les lignes hiérarchiques, arrêter la folie du reporting, le management par le stress, donner aux salariés plus de liberté... le projet séduit de plus en plus, y compris au plus haut niveau, dans un contexte de crise de confiance, où faire travailler les gens ensemble de manière détendue et efficace semble devenu un Graal inatteignable.

Plusieurs entreprises ont effectivement été « sauvées » ces dernières années en se « libérant » des pratiques managériales habituelles. Poult était à deux doigts de la fermeture lorsqu'un financier belge, Carlos Verkaeren, décida de libérer les énergies en transformant l'organisation de fond

en comble. L'entreprise aujourd'hui se porte bien, comme les fonderies Favi ou la PME nantaise Chrono Flex, qui ont suivi le même chemin.

De jolies histoires, liées à des personnalités particulières, à des contextes spécifiques, non transposables dans d'autres cadres? Des grands groupes comme Auchan étudient de très près le sort de ces entreprises qui, en réalité, mettent en œuvre de manière très aboutie des théories managériales testées dès les années 1970 par Volvo, Harley Davidson ou Gore (le producteur du Goretex) et qui avaient permis alors à ces sociétés de trouver une nouvelle dynamique.

OBSTACLES PSYCHOLOGIQUES

Réussir mieux avec moins d'encadrement. Oui, parce que la motivation des salariés, comme l'ont montré les chercheurs américains Richard Deci et Edward Ryan, est d'autant plus forte qu'ils se sentent autonomes. On le sait aujourd'hui, une personne qui se perçoit contrôlée s'engage moins dans son travail, fait moins preuve de créativité que celle à qui on laisse les coudees franches pour s'organiser.

A la fin des années 1990, deux autres spécialistes des comportements humains au travail, Charles Carver et Michael Scheier, avaient également montré que les salariés étaient beaucoup plus capables de s'autoréguler que l'on ne le croit généralement. Leurs travaux ont contribué à la conception des procédures qualité, aujourd'hui banalisées.

Mais si l'allègement du contrôle permet aux équipes de se sentir dans un premier temps plus responsables, débarrassées d'une tutelle perçue comme sclérosante, si l'organisation de la production bénéficie de leur nouvelle motivation, la « libération » pose de multiples problèmes dans les entreprises qui l'ont testée.

Sans manager, les équipes doivent réussir à se coordonner, à gérer d'éventuels conflits internes. Une tâche exigeante, voire stressante. Pas de rapport à envoyer au chef, mais il faut malgré tout fixer des objectifs, et à échéance plus ou moins longue, les contrôler. Comment s'y prendre? Comment se protéger de la pression des clients, désormais en contact plus

direct avec la production? Quant à la créativité provoquée par la « libération », comment éviter qu'elle ne s'assèche avec le temps? Quelle organisation trouver pour empêcher d'autres routines de prendre le dessus?

La planification stratégique reste particulièrement difficile à déléguer. On l'a vu chez Poult, où les salariés, invités à réfléchir ensemble à d'éventuelles diversifications de l'activité, peinaient à tracer de nouvelles voies. Comment, sans leader, s'engager sur des projets de changement radical, voire déstabilisants?

La « libération » se heurte aussi à des obstacles psychologiques importants. Les syndicalistes de la vieille école n'ont pas forcément intérêt au changement. Renoncer à leur pouvoir n'a rien d'évident non plus pour les cadres qui restent en place, sommés de valoriser et faire monter en compétences les collaborateurs, plutôt que de piloter et contrôler comme avant.

Même si des gourous du management profitent de la vague, le modèle de l'entreprise libérée n'est en réalité pas stabilisé. Ce sont toujours les mêmes entreprises qui sont citées en exemple depuis plusieurs années, une « avant-garde » qui ne grossit guère. Le modèle est très exigeant et une partie de sa réussite tient sans aucun doute à l'autosélection qui s'opère: les salariés, les managers, les syndicalistes qui n'y adhèrent pas sont plus ou moins rapidement poussés vers la porte de sortie, remplacés par de nouveaux arrivants prêts à se dévouer corps et âme, avec un niveau d'engagement parfois intenable sur le long terme.

Pour conforter une démarche très séduisante mais fragile, il s'agit aujourd'hui de réfléchir en profondeur aux conditions possibles d'un leadership adapté à notre temps. Dans un contexte mouvant, où le salarié ne peut plus espérer la sécurité en échange de sa soumission, comment asseoir la légitimité de ceux qui encadrent? Les recherches en psychologie sociale et en management peuvent aider à trouver de nouvelles solutions. ■

Patrice Roussel est directeur du Centre de recherche en management de Toulouse (université Toulouse Capitole, CNRS)

LES SYNDICALISTES DE LA VIEILLE ÉCOLE N'ONT PAS FORCÉMENT INTÉRÊT AU CHANGEMENT