



**HAL**  
open science

# **Le secret comme processus organisant : une approche épistémique des organisations secrètes**

Louis Vuarin

► **To cite this version:**

Louis Vuarin. Le secret comme processus organisant : une approche épistémique des organisations secrètes. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2020. Français. ⟨NNT : 2020PA01E050⟩. ⟨tel-03288256⟩

**HAL Id: tel-03288256**

**<https://theses.hal.science/tel-03288256v1>**

Submitted on 16 Jul 2021

**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.



HAL Authorization

LE SECRET COMME PROCESSUS ORGANISANT :

UNE APPROCHE ÉPISTÉMIQUE DES ORGANISATIONS SECRÈTES

Thèse de Doctorat présentée en vue de l'obtention  
du grade de docteur en sciences de gestion  
par

**Louis VUARIN**

dirigée par  
Hervé LAROCHE, Professeur – ESCP Business School.

Soutenance le 26 novembre 2020

Devant un jury composé de :

Rapporteurs :

M. Hervé DUMEZ  
Professeur – École polytechnique  
Directeur de Recherche – CNRS

M. Rodolphe DURAND  
Professeur – HEC Paris

Suffragants :

M. Erwan LAMY  
Professeur associé – ESCP Business School

Mme Isabelle ROYER  
Professeure des Universités – laelyon - Université de Lyon Jean Moulin

M. Philippe VÉRY  
Professeur – EDHEC Business School



L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.



# Remerciements

Après avoir rédigé une thèse sur le secret, mon intuition spontanée voudrait que mes remerciements soient rendus dans l'intimité. J'espère pouvoir disposer, pour chacun, du temps et d'occasions propices pour pouvoir m'y consacrer avec au moins autant d'attention que j'ai bénéficié de bienveillance durant mon parcours doctoral.

Je tiens tout de même à remercier publiquement, dans la plus grande sincérité, mon directeur de thèse, Hervé Laroche, pour son inépuisable soutien. Guide pour ma thèse, il aura apporté beaucoup à chacune des étapes ayant débouché sur ce manuscrit ; mais aussi, de manière plus générale, aura contribué par son exemple et ses conseils, à m'aider à poser les premières bases du chercheur et de l'enseignant que je souhaite devenir.

Je souhaite aussi exprimer toute ma gratitude aux membres du jury, les professeurs Hervé Dumez, Rodolphe Durand, Erwan Lamy, Isabelle Royer et Philippe Véry, de m'honorer de leur présence, ainsi que pour leur investissement et leurs conseils. En particulier, je remercie Hervé Dumez et Rodolphe Durand pour leurs commentaires lors de la pré-soutenance, qui m'ont été précieux pour faire aboutir ce travail.

Durant mes années de thèse, j'ai bénéficié d'une bienveillance sans cesse renouvelée de ma communauté académique. De nombreuses suggestions de professeurs et doctorants se sont non seulement révélées souvent éclairantes, voire parfois cruciales pour cette thèse ; mais m'ont aussi et surtout permis, plus généralement, à m'initier au plaisir exigeant du débat académique. En particulier, mes remerciements sur ce point vont aux professeurs de l'ESCP Business School, dont Erwan Lamy, Aurélien Acquier, Jean-Philippe Bouilloud, Loïc Cadin, Claire Dambrin et Corinne Hahn ; de l'école Polytechnique, notamment Véronique Steyer et Julie Mayer ; et du SCORE à Stockholm, dont Christina Garsten. J'ajoute aussi mes remerciements à toute l'équipe du CEFAG, notamment Isabelle Martinez et Thomas Roulet, dont les commentaires me permirent de progresser dans mes travaux mais aussi dans ma découverte du monde académique.

Naturellement, ma gratitude va aussi aux très nombreux doctorants et jeunes docteurs avec qui j'ai découvert qu'une communauté scientifique pouvait être à la fois exigeante et joyeuse. Je pense bien sûr en particulier à mes coauteurs et souvent aussi, amis : Elise Berlinski, Romain Buquet et Hadrien Minier. Je tiens aussi à témoigner ma sincère reconnaissance à ceux, doctorants comme chercheurs ou enseignants confirmés, qui m'ont à un moment donné durant cette thèse offert leur aide, leurs conseils,

ou bien simplement leurs rires. Je citerai notamment, à défaut de pouvoir être exhaustif, Anne-Sophie Barbe, Thomas Blonski, Laure Colin, Joël Ntsondé, Sébastien Picard, Laurence Pelletier, Pierre Poinsignon, Antoine Souchaud, et tous les doctorants de l'ESCP Business School. Je tiens aussi à exprimer ma profonde reconnaissance à l'équipe du département, en particulier Christine Rocque, et à la Fondation ESCP pour son soutien financier.

Plus personnellement, j'ajouterai un immense merci à ma famille, mes proches et amis, qui m'ont accompagné durant cette thèse. Parents, frère et sœurs, bien sûr. Pauline aussi, naturellement, et Mathilde, sans la bienveillance de qui je n'aurais pas forcément pu commencer cette thèse; et amis nombreux, en particulier vous qui m'avez accordé vos recommandations, vos témoignages, ou m'avez accompagné aux frontières de mes terrains – Agathe, Gabriel, Gaëlle, Sébastien, C., D., Z.

J'ajouterai ma reconnaissance aux nombreuses personnes que j'ai pu rencontrer sur mes terrains. Je tiens ici à témoigner de ma gratitude envers celles et ceux qui m'ont offert de leur temps, dont Nicolas Fensch, Maxime Renahy, et tous ceux dont je ne peux dire le nom. Notamment, merci à ceux de Verdun. Merci aussi, à certains Amis pour leurs conseils utiles.

Au-delà de les remercier comme chercheur, je les salue aussi comme citoyen : si je ne partage pas toujours, et c'est un euphémisme, leurs revendications ou leurs méthodes, leurs aspirations et leurs inspirations, je sais gré de leur engagement, souvent discret, mais sans qui la société s'encalminerait dans une morne évidence et l'impasse d'une gouvernance qui n'écouterait que le fait majoritaire. Agir contre les flots de la certitude et de la masse coalisée demande une forme de courage. Cette thèse se veut donc être aussi un modeste mais sincère hommage aux Antigone, Hermès, Babette d'Interlaken, Joséphine Baker, Amis, Weishaupt et Maccard d'hier, d'aujourd'hui et de demain, qui, par leur secrète vigilance, par leur intime défiance pour l'ordre établi, fissurent l'ontologie dominante. Espérons que leurs parfois folles, mais, à tout prendre, nécessaires initiatives, nous permettent d'éviter à l'avenir les abysses du consensus intransigeant.





« Et puis, Messieurs du conseil, faites pendre Walter Scott, car c'est lui qui est le vrai coupable »  
- Jean-René Chateaubriand

« L'homme a toujours le désir de quelque monstrueux objet. Et sa vie n'a de valeur que s'il la soumet entièrement à cette poursuite. Souvent, il n'a besoin ni d'apparat ni d'appareil; il semble être sagement enfermé dans le travail de son jardin, mais depuis longtemps il a intérieurement appareillé pour la dangereuse croisière de ses rêves. Nul ne sait qu'il est parti; il semble d'ailleurs être là; mais il est loin, il hante des mers interdites. Ce regard qu'il a eu tout à l'heure, que vous avez vu, qui manifestement ne pouvait servir à rien dans ce monde-ci, traversant la matière des choses sans s'arrêter, c'est qu'il partait d'une vigie de grande hune et qu'il était fait pour scruter des espaces extraordinaires. Tel est le secret des vies qui nous paraissent familière ; souvent, le secret de notre propre vie. Le monde n'en connaît parfois jamais rien que la fin : l'épouvantable blancheur d'un naufrage inexplicable qui fleurit soudain le ciel de giclements et d'écume. Mais même dans la plupart des cas, tout se passe dans de si vastes étendues, avec de si énormes monstres qu'il ne reste ni trace ni survivants "et le grand linceul de la mer se roule et se déroule comme il le faisait il y a cinq mille ans" »  
- Jean Giono

« Un respectable personnage, que j'ai connu chez M. de Rochebaron me procura la grâce d'être admis parmi ceux qui voient la lumière [...] Ceux qui ne se déterminent à se faire recevoir maçon que pour parvenir à savoir le secret peuvent se tromper, car il peut leur arriver de vivre cinquante ans maîtres maçons sans jamais parvenir à pénétrer le secret de cette confrérie. Le secret de la maçonnerie est inviolable par sa propre nature, puisque le maçon qui le sait ne le sait que pour l'avoir deviné. Il ne l'a appris de personne. Il l'a découvert à force d'aller en loge, d'observer, de raisonner et de déduire. Lorsqu'il y est parvenu, il se garde bien de faire part de sa découverte à qui que ce soit, fût-ce à son meilleur ami maçon puisqu'il n'a pas eu le talent de le pénétrer, il n'aura pas non plus celui d'en tirer parti en l'apprenant oralement. Ce secret sera donc toujours secret. Tout ce qu'on fait en loge doit être secret ; mais ceux qui par une indiscretion malhonnête ne se sont pas fait un scrupule de révéler ce qu'on y fait n'ont pas révélé l'essentiel. Comment pouvaient-ils le révéler s'ils ne le savaient pas ? S'ils l'avaient su, ils n'auraient pas révélé les cérémonies. »  
- Giacomo Casanova

« La Conjuración Sacrée.

Ce que nous avons entrepris ne doit être confondu avec rien d'autre, ne peut pas être limité à l'expression d'une pensée et encore moins à ce qui est justement considéré comme art.  
Il est nécessaire de produire et de manger : beaucoup de choses sont nécessaires qui ne sont encore rien et il en est également ainsi de l'agitation politique.  
Qui songe avant d'avoir lutté jusqu'au bout à laisser la place à des hommes qu'il est impossible de regarder sans éprouver le besoin de les détruire ? Mais si rien ne pouvait être trouvé au-delà de l'activité politique, l'avidité humaine ne rencontrerait que le vide.  
NOUS SOMMES FAROUCHEMENT RELIGIEUX et, dans la mesure où notre existence est la condamnation de tout ce qui est reconnu aujourd'hui, une exigence intérieure veut que nous soyons également impérieux.  
Ce que nous entreprenons est une guerre.  
Il est temps d'abandonner le monde des civilisés et sa lumière. Il est trop tard pour tenir à être raisonnable et instruit — ce qui a mené à une vie sans attrait. Secrètement ou non, il est nécessaire de devenir tout autres ou de cesser d'être. »  
- George Bataille

« We see people, uniforms, organization charts, buildings with neon signs. It is easy enough to make the mistake of assuming that what is visible to us is an organization, rather than fragments, hints and suggestions. Because an organization is never visible, and much evidence of it is deliberately kept secret from us. Our social science often tells us to look for structures, and it often encourages scepticism, but it rarely encourages the sort of consistent paranoia which is associated with contemporary organizational conspiracy theories. Perhaps we need an epistemology which is less complacent, and more suspicious of the accounts provided by organizations. »  
- Martin Parker



# Table des matières

Remerciements .....	5
Introduction.....	17
Des secrets paradoxaux.....	17
Le secret comme cadrage épistémique.....	21
Organisation générale de la recherche .....	23
Partie I. Etudier le(s) secret(s) dans les organisations.....	29
Chapitre 1. Le(s) secret(s) comme objet d'étude des théories des organisations.....	30
1. Une diversité empirique.....	30
2. Précisions syntaxiques.....	32
3. Les trois angles d'analyse du secret dans les organisations.....	33
4. Le secret et ses effets de cadrage épistémique .....	42
Chapitre 2. Le paradigme informationnel et ses limites .....	45
1. La prédominance du paradigme informationnel sur le secret.....	45
2. Les limites du paradigme informationnel.....	48
Chapitre 3. L'approche sociologique .....	53
1. Un changement de perspective, de l'information aux dynamiques sociales.....	53
2. Liés par le secret.....	56
3. Le secret comme marque de pouvoir .....	57
4. Impacts sociologiques de dynamiques psychologiques associées au secret .....	58
Chapitre 4. L'approche épistémique .....	61
1. La dimension épistémique à travers l'exemple de la Lettre Volée .....	62
2. La littérature sur la cognition du secret : impacts à l'échelle de l'individu, du groupe, de l'organisation, et de la société .....	65
Chapitre 5. Décrypter les sous-jacents sociocognitifs du cadrage épistémique du secret .....	82
1. Définition d'une question de recherche .....	82
2. Subdivision en trois sous-question de recherche.....	84
Partie II. Etudier le cadrage épistémique du secret au sein des organisations secrètes .....	91
Chapitre 6. Les organisations secrètes, des organisations originales .....	92
1. Les organisations secrètes, des cas révélateurs de dimensions moins saillantes dans les organisations conventionnelles.....	92
2. Un réel apport pour les sciences de gestion .....	99

Chapitre 7. Définir le concept d' « organisation secrète » : l'approche épistémique, une dimension manquante .....	106
1. Apories définitionnelles du point de vue des théories des organisations .....	106
2. Des typologies afférentes aux caractéristiques organisationnelles .....	107
3. Des organisations secrètes aux « <i>secrecy-based organizations</i> » .....	119
Chapitre 8. Etudier les organisations secrètes .....	121
1. Premier contact avec le thème du secret. ....	121
2. L'Opération Souvenir, surgissement des questions éthiques associées au choix du terrain 123	
3. Accéder aux renseignements, aux loges maçonniques, aux groupuscules et aux alcooliques anonymes .....	131
4. Se protéger et protéger les sources .....	140
5. Profils d'interviewés .....	142
Articles.....	161
Article 1. The initiation in secret organizations: epistemic attitudes and the management of ignorance.....	162
1. Introduction.....	162
2. Theoretical background.....	163
3. Methods .....	170
4. Findings.....	179
5. Discussion .....	198
6. Bibliography.....	201
7. Appendix.....	206
Article 2. The terrorist that confounded Salpeter with Vaseline: secrecy and suspicion in investigative sensemaking.....	215
1. Introduction.....	215
2. Theoretical Background.....	217
3. Methods .....	223
4. Findings.....	234
5. Discussion .....	248
6. Conclusion .....	252
7. Bibliography.....	254
8. Appendices .....	260
Article 3. Overt secrecy: The Sociocognitive Process Of Organizational Arcana.....	268
1. Introduction.....	268

2. Literature review .....	271
3. Methodology .....	276
4. Findings.....	283
5. Discussion and conclusion.....	299
6. Conclusion .....	302
7. Bibliography.....	304
Conclusion .....	312
Une mise en lumière des ressorts du cadrage épistémique du secret .....	313
Le secret, outil privilégié du management épistémique.....	316
1. Positionner les individus dans la bonne attitude épistémique .....	317
2. Affiner les cadres métacognitifs pour mener des investigations .....	317
3. Manipuler la vigilance épistémique des individus .....	318
Le secret, illustration de la dimension processuelle des dispositifs sociocognitifs organisationnels .....	319
1. Les « cognitives swing modules ».....	320
2. Les patterns sociocognitifs de la suspicion .....	320
3. Le processus macrocognitif des arcanes organisationnels .....	321
Les vertus du secret et les dangers de la transparence .....	321
Bibliographie générale .....	324
Annexes .....	360
Annexe 1. Le processus d’analyse algorithmique et de topic modeling de la littérature en théorie des organisations sur la question du secret .....	361
1. Constitution du dataset.....	361
2. Nuages des co-occurrences de mots.....	363
3. Traitement algorithmique et détection de quatre « topics » au sein de la littérature.....	363
Annexe 2. Définir un processus cognitif type du secret à partir de l’exemple de la Lettre Volée ..	370
1. Synopsis .....	370
2. Les différentes étapes du processus cognitif .....	371
3. Parmi ces étapes, la nécessaire distinction des « temporalités » et des « identités » .....	374
4. Proposition d’un pattern-type.....	375

## Index des figures

		<b>Page</b>
<u>Partie I.</u>	Figure 1. Une diversité empirique du secret dans les organisations	<b>31</b>
	Figure 2. Panorama des thématiques de recherche sur le secret dans les organisations à partir des trois principaux angles de recherche	<b>34</b>
	Figure 3. Tableau récapitulatif de notre processus de recherche : d'un questionnement empirique puis théorique à la formulation de la question et des sous-questions de recherche	<b>44</b>
	Figure 4. (Extrait de la figure 1.) Le focus sur l'information caché, au cœur d'agendas de recherche marqué par le paradigme informationnel sur le secret	<b>48</b>
	Figure 5. Mapping des articles de recherche selon leur correspondance aux quatre topics principaux	<b>52</b>
	Figure 6. (Extrait de la figure 1.) L'approche sociologique du secret : un panorama	<b>55</b>
	Figure 7. (Extrait de la figure 1.) L'approche épistémique du secret : un panorama	<b>61</b>
	Figure 8. Les multiples échelles du cadrage épistémique	<b>65</b>
<u>Partie II.</u>	Image 1. Extraits de la vidéosurveillance du suspect. Ce dernier est conduit par l'Agent A -sous couverture- au lieu où il doit poser la bombe, sous la surveillance de nombreux policiers	<b>123</b>
	Image 2. Extrait de vidéosurveillance. Le suspect discute avec un agent sous couverture (l'agent A, flouté) dans son véhicule	<b>123</b>
	Image 3. Les murs du septentrion et du midi dans le temple Blaise Diagne.	<b>132</b>
	Image 4. Porte d'entrée (à droite) et intérieur (à gauche) d'un Cabinet de Réflexion	<b>133</b>
	Image 5. A gauche : mon reflet sur une plaque à la porte d'entrée du temple Blaise Diagne. A droite : prise assise depuis mon banc, ma photographie de la mosaïque centrale d'un temple se trouve obstruée par mes pieds.	<b>134</b>
	Image 6. Banderoles renforcées en tête de cortège lors de la manifestation parisienne du 1 <sup>er</sup> Mai 2017 (en haut) et du 1 <sup>er</sup> Mai 2016 (en bas), sur le pont d'Austerlitz.	<b>136</b>
	Image 7. Maxime Renahy	<b>142</b>
	Image 8. Nicolas Fensch	<b>145</b>
	Image 9. Attaque de la voiture de police du quai de Valmy	<b>148</b>
Article 1.	Figure 1. Managing epistemic attitude on ignorance, a gap into the litterature on ignorance	<b>168</b>
	Picture 1. Southern wall of the Temple Blaise Diagne	<b>206</b>
	Picture 2. Front door of the Blaise Diagne temple.	<b>206</b>
	Picture 3. Raw and cape stones in a GODF temple (photography taken on March 2020)	<b>207</b>
	Picture 4. The evolution from the raw to the cape stone pictured on the wallpaper and in front of the Worshipful Master in a GODF temple (nicknamed "the IKEA temple")	<b>208</b>
	Picture 5. Tweet from the police prefecture of Paris during the 2018 May 1 <sup>st</sup> demonstration warning about the formation of a dense black bloc.	<b>209</b>
	Picture 6. A contemporary version of famous Figures of radical left movements	<b>209</b>
	Picture 7. Original formulations of the twelves steps programs (on the left), summarized forms (on the right)	<b>210</b>
	Picture 8. Black bloc: grouping as a bunch of grapes	<b>211</b>
	Picture 9. "Forever apprentice" embroidered on a masonic Master' apron (exhibited in the Museum of Freemasonry of Paris)	<b>212</b>
	Picture 10. Draughtboards in Masonic temples (photographies taken within GODF temples in Paris)	<b>212</b>
Picture 11. A Chamber of Reflection adjoining a lodge room in GODF in Paris	<b>213</b>	
Article 2.	Figure 1.the five socio-cognitive patterns of suspicion along the sensemaking process	<b>245</b>

Article 3.	Figure 1. Basic tag cloud	283
	Figure 2. The co-occurrences network	284
	Figure 3. The co-occurrences network.- Colored polygons highlight webs of co-occurrences	285
	Figure 4. Interpreting topics according to their most salient and relevant terms	287
	Figure 5. Positioning of each interviewees according to their most relevant topics	289
	Figure 6. conditional topic distribution given the term trust (“confidence”)	290
	Figure 7. conditional topic distribution given the term learning process/apprenticeship (“apprentissage”)	290
	Figure 8. Extract of the co-occurrences network: zoom on the verb “guess” (deviner)	294
	Figure 9. The macrocognitive process fostered by OA	298
Annexes	Figure 1. Le data-set	361
	Figure 2. Fréquence des occurrences par catégories morpho-syntaxiques	362
	Figure 3. Nuage des co-occurrences	363
	Figure 4. Mapping des articles de recherche selon leur correspondance aux quatre topics principaux	365
	Figure 5. Tableurs LDAvis pour l’analyse algorithmique de la littérature sur le secret	367
	Figure 6. Pattern-type du processus cognitif de création d’un secret : identités et temporalités	375

## Index des tableaux

		<b>Page</b>
Article 1.	Table 1. The Data-Collection Cases	171
	Table 2. First order categories, second order themes and aggregate theoretical dimensions	178
	Table 3. The prevalence for epistemophilia, agnophobia, and scotoma : a cross-case comparison	196
Article 2.	Table 1. Repair-oriented versus investigative sensemaking	223
	Table 2. Methodological milestones of the data collection and data-set analysis	229
	Table 3. Data-collection sources	230
	Table. 4. The patterning process: an illustration	266
Article 3.	Table. 1: An analytical framework based on the six macrocognitive processes. Labels and definitions from Crandall et al, 2006 (pp 137-142).	277



# Introduction

## Des secrets paradoxaux

L'idée au cœur de cette thèse repose sur l'observation, durant mes premiers pas sur le terrain, de la nature paradoxale de certains secrets.

Tout commence avec une volonté de travailler sur le secret dans les organisations, et l'intuition que les organisations secrètes constitueraient un matériau passionnant – théoriquement, empiriquement, mais aussi personnellement, pour faire mes premières armes dans le métier de chercheur. Tous azimuts, je tentais mes premiers abordages d'agents secrets (appelés « *tamponnages* » dans leur jargon) ; j'allais me frotter au grand frisson des black-blocs ; je cherchais à peaufiner mes tactiques d'intervieweur lors de mes premiers échanges avec des frères maçons, pour contourner leur talent à subrepticement retourner leur entretien en *mon* entretien. Bref, je tâtais le terrain, sur mes gardes mais avec une curiosité croissante.

Je comprenais vite qu'une part significative de mes interlocuteurs pouvaient avoir une sensibilité tirant vers la prudence, sinon la paranoïa : un petit peu en cachette, dès qu'un répit se présentait, je sortais discrètement mes petits carnets et griffonnais, griffonnais de petites notes, chroniquant mes observations et les petites phrases collectées durant ces premières interactions.

Revenait alors souvent, à travers ces pages, une sorte d'énigme : un grand nombre de « secrets » ne semblaient pas vraiment en être, du moins ils semblaient relever d'une finalité différente de celle que l'on suppose communément aux secrets, à savoir tenir cachée une information de valeur. Je découvrais ainsi des pratiques et des rituels liés au secret parfois sophistiqués, auxquels mes interviewés et mes observés, ainsi que leurs organisations réciproques, semblaient accorder une grande importance ; mais avec cette drôle de sensation que tout ce cérémoniel et ces précautions étaient pour le moins étranges, sinon contre-productives. Ces pratiques visaient officiellement à garder secrètes des informations souvent assez insipides, du moins dont je ne percevais pas directement l'intérêt de les garder secrètes, ou encore des informations largement publiques ou facilement découvrables par d'autres moyens. Souvent, à mes yeux, toute la mise en scène autour de ces pratiques du secret, leur survalorisation au sein du groupe, leur caractère protocolaire, risquaient davantage d'attirer l'attention d'un éventuel surveillant plutôt que de cacher efficacement l'information.

Ces situations pouvaient par exemple porter sur les grandes précautions et la grande minutie accordées au caractère secret de certains rituels maçonniques alors qu'ils sont pour la plupart largement éventés, leurs révélations ayant fait les choux gras de la presse depuis un siècle. En tout état de cause, il me paraissait paradoxal que l'on me partageât plus ou moins précisément leur contenu et leur déroulé dès les premiers entretiens tout en m'indiquant avec le plus grand sérieux l'importance de les réaliser à l'abri des regards profanes. Leurs organisations semblaient accorder une grande importance à respecter une certaine confidentialité pour ce que leurs membres, individuellement, reconnaissaient pourtant être des secrets de polichinelle.

De même, de nombreux blackblocs reconnaissaient utiliser des méthodes de cryptage potentiellement perméables à des intrusions ; ou de les utiliser de manière trop erratique au sein du groupuscule pour qu'elles fussent efficaces. Il s'agissait par exemple d'applications de télécommunication cryptées mais connues pour être faillibles ; ou pire, de l'utilisation d'applications certes efficacement cryptantes pour des chaînes de messages ou des mini-forums, mais diffusées au sein d'une liste de membres qui n'étaient pas bien farouchement filtrés en amont. La sélection à l'entrée était si peu rigoureuse qu'un policier, ou mieux, un chercheur comme moi, pouvait assez facilement s'y joindre avec un peu de ruse. Le risque était alors de se croire à l'abri du fait de l'application de cryptage et, ainsi engaillardi, de faire circuler des informations compromettantes d'un point de vue tactique ou juridique. S'y partageaient ainsi notamment des informations sur des actions de sabotage faites ou à venir, des revendications d'actes de violence et de rixes contre des groupes politiques ennemis, avec des photos non floutées à l'appui, etc. Étonnamment, la plupart des membres que je questionnais sur le sujet me témoignèrent qu'ils avaient parfaitement conscience que l'utilisation de ces instruments ne pouvaient que susciter la vigilance de la police. L'ennemi du renseignement, semble-t-il, n'est pas la cryptographie à portée de tous ; l'ennemi, c'est l'ennui, et le manque de temps et d'envie de trier des montagnes d'informations peu pertinentes. De ce point de vue, l'utilisation maladroite de ces instruments était terriblement contre-productive car ils indiquaient même à la police où chercher en priorité, lui faisant gagner un temps précieux par rapport à des méthodes de surveillance plus classiques (mouchards, etc.) souvent très chronophages. Pourtant, paradoxalement, ces militants – même les plus expérimentés, agents de subversion depuis les luttes du Larzac ou héritiers de mouvements maoïstes post-soixante-huitards – semblaient malgré tout tenir à l'utilisation de ces instruments de cryptage, ainsi qu'à d'autres procédures de clandestinité (utilisation de pseudos, langages des signes lors d'actions de sabotage, etc.), pour des raisons qui m'échappaient. Ils n'avaient de mots assez durs pour critiquer le caractère improductif de ces techniques mais en même temps insistaient à ce qu'on les utilise assidument : intrigué, un peu sonné aussi, je devinais là une énigme pleine de promesses pour mes recherches.

Dans la même veine, une autre de mes premières surprises étaient le rapport très ambivalent à l'anonymat et à la pseudonymisation. Durant mes premières accroches avec le milieu du renseignement, une agente, dont je connaissais pourtant l'identité civile, insistait pour me relater ses premières expériences professionnelles en utilisant son *alias* professionnel. De même, dans ces récits, elle évoquait des collègues par leurs *alias* respectifs pour me parler de missions, et se faisait énigmatique sur leurs identités. Mais aussitôt que les histoires se faisaient plus personnelles, moins directement en lien avec les missions, elle basculait aussitôt sur leurs prénoms. Le comble arrivait lorsqu'elle me rappelait quel prénom correspondait à quel *alias* pour que je m'y retrouve entre les histoires. A vrai dire, que ce soit chez des agents du renseignement, des blackblocs, des francs-maçons ou des alcooliques anonymes, j'ai assez vite été surpris par une considération envers le respect de l'anonymat très évolutive et à symétrie variable. L'anonymat y était tantôt scrupuleusement respecté puis aussi vite bafoué avec une légèreté évidente. En réalité, l'anonymat semblait être important, pas forcément pour cacher l'identité des individus, mais pour la bonne tenue du processus organisationnel.

Un peu intrigué par ces surprises que je chroniquais dans mes premiers carnets, je décidais alors de confronter un peu effrontément certains de mes interviewés sur le sujet. Leurs réponses furent assez équivoques pour motiver le cœur de cette thèse. Toutes ces pratiques liées à des secrets ? « *C'est pas sur le fond, c'est sur la forme que c'est important* », me répondra un coordinateur un peu gourou d'un des groupuscules activistes dans lesquels je m'étais infiltré. Un de ses camarades, vétéran de nombreuses luttes sociales, ira dans le même sens : les applications cryptées pour les chaînes de messages, par exemple, servent surtout à signaler qu'il s'agit d'un espace où l'on est invité à penser différemment du citoyen lambda. Le secret, où plutôt sa mise en scène, sert avant tout à symboliser une frontière entre le monde extérieur et l'organisation clandestine.

Dans un certain sens, on pourrait presque aller jusqu'à dire que la clandestinité est post-rationalisée : à force d'agir en secret, on finit par se trouver quelques raisons pour toutes ses précautions ; on brave quelques interdits, on fomenté quelques complots aussi pour donner sens à tout ce décorum organisationnel. En tout cas, à en croire les explications de mes maîtres conspirateurs, pour la constitution d'un groupuscule activiste, s'organiser en clandestinité précéderait les motivations justifiant cette clandestinité : la clandestinité est aussi un mode d'organisation favorable à une certaine dynamique pour interagir et penser à propos. D'ailleurs, les commentaires de mes interviewés francs-maçons allaient dans le même sens, insistant sur une dimension symbolique du secret du rite. Au travers de leurs témoignages, la pratique d'une forme de discrétion se distinguait aussi comme une manière de stimuler une certaine curiosité pour ses frères et pour le contenu même de l'initiation.

Ainsi, derrière ces premiers éléments recueillis, se profilait l'idée que les pratiques liées au secret pouvaient parfois servir pour des finalités que l'on qualifierait de sociocognitive : s'initier à percevoir

et à raisonner d'une certaine manière ; créer un fossé entre ce que l'on suppose être la pensée « normale », « mainstream », de profanes, et les idées que l'on développe au sein du groupe lié par le secret ; développer une audace et une confiance dans son jugement, ou au contraire une certaine humilité vis-à-vis de tout ce qui resterait caché et ce qui resterait encore à apprendre ; etc. En particulier, mes interviewés semblaient tous indiquer le caractère épistémique de ces pratiques du secret (c'est-à-dire relatif à la nature, à la constitution et à la diffusion des connaissances, pour eux-mêmes et entre agents). A ce sujet leurs réponses les plus explicites furent certainement celles exprimées avec les mains, plutôt qu'avec des mots : doigt pointé sur la tempe, ou plus rarement sur le cœur, on me signifiait d'un geste que derrière ces secrets se jouait surtout une appréhension du monde et du savoir individuel et collectif, une forme de sensibilité et de raisonnement qui leur était chère et qu'aucune modalité organisationnelle n'aurait permis d'acquérir.

Les réponses de mes interviewés quant au respect très fluctuant de l'anonymat, que ce soit dans les renseignements, les activistes ou la franc-maçonnerie, vinrent aussi conforter cette hypothèse. Evidemment, il y a dans ces organisations des motifs de sécurité évidents justifiant l'anonymat en règle générale. Mais pas uniquement : l'anonymat était aussi présenté dans mes terrains tantôt comme un outil organisationnel de coordination, tantôt d'embrigadement, en tout cas un élément signifiant de la culture, indiquant la manière de s'organiser entre pairs et de réagir aux injonctions de l'organisation. Par exemple, un blackbloc voyait dans l'expérience de l'anonymat aussi une manière de faciliter l'adoption d'une nouvelle identité : une identité de lutte, sensée d'une part exacerber une forme d'abnégation et d'hyper-sensibilité aux besoins du groupe, et inversement sensée d'autre part émousser les pulsions individualistes inculquées par la société moderne. C'est aussi, à peu de choses près, l'argumentaire que me défendait un sénior du renseignement : l'anonymat facilite l'assimilation dans les services. Il peut ne pas être nécessaire d'un point de vue sécuritaire, par exemple pour un analyste peu exposé à des données sensibles, mais il reste incontournable pour fluidifier l'action organisationnelle, notamment en amoindrissant l'« *envie de briller* ».

Ce besoin de se singulariser en faisant plus que nécessaire et une curiosité typique du novice trop consciencieux nuiraient en effet au bon fonctionnement – notamment dans la circulation des informations potentiellement critiques mais hypothétiques entre services. Un problème récurrent « *chez les profils de jeunes, heu-, disons, très portés diplômés* », conclut cet agent avec un sourire appuyé– suivi d'un silence assez long et un haussement de sourcil assez explicite pour que je ne doute pas un instant d'être dans la cible de sa critique. J'atteignais avec cet interviewé les limites de l'indiscrétion acceptable, mais je tenais une piste de plus pour mes travaux à venir sur la dimension épistémique des pratiques du secret dans les organisations : l'anonymat, un cadre pour dicter une manière de penser, une manière de se comporter ? Une injonction à se défaire des manières de faire et de raisonner spontanément adoptées,

pour mieux se fondre dans le mode d'action et de raisonnement suggéré par l'organisation ? L'hypothèse me motiva à intégrer aux trois terrains que j'avais commencé à investiguer (renseignements, black-blocs et francs-maçons) un quatrième type d'organisation particulièrement centré sur le thème de l'anonymat : les alcooliques anonymes.

## Le secret comme cadrage épistémique

Je me retrouvais donc avec une série de questions, qui non seulement titillaient ma curiosité, mais de surcroît venaient un peu à rebours de toute la littérature sur le secret dans les organisations que je compulsais consciencieusement en parallèle. Il semblait ainsi que, contrairement à ce que l'on pourrait penser *a priori*, du moins contrairement à ce que suppose un grand nombre d'auteurs en gestion sur l'usage du secret dans les organisations, la pratique du secret n'est pas nécessairement la résultante de la détention d'une information stratégique, importante ou compromettante, mais peut viser d'autres objectifs organisationnels. En effet, mes premiers pas sur le terrain semblaient indiquer que des pratiques liées au secret servaient à apprendre à raisonner d'une certaine manière, c'est-à-dire avaient une finalité épistémique.

Elles semblaient en particulier opérer un cadrage, que l'on appréhende dans la littérature en management notamment sous le concept de *framing* (Cornelissen & Werner, 2014). Ce cadrage semblait avoir un double objectif. Déjà, il visait à induire une certaine interprétation du monde et des événements auxquels les membres des organisations étaient confrontés : par exemple, certains agents du renseignement militaire, tout comme des blackblocs percevaient des pratiques génériques de clandestinité comme des piqûres de rappel sur la potentialité d'être observé par des agents extérieurs. S'engramment ainsi un ensemble de trames communément admises par le groupe pour anticiper individuellement et collectivement les tentatives d'intrusions et pour permettre, le cas échéant, de faire sens rapidement des moindres indices d'une surveillance non désirée. Mais ce cadrage semblait aussi viser une dimension plus métacognitive : les pratiques du secret charriaient un ensemble de représentations sur la nature du savoir (privilégiant par exemple l'information cachée à celle publiquement accessible), la démarche appropriée pour découvrir de nouveaux savoirs (soupçonner et investiguer plutôt que simplement demander), les mécanismes de transmissions légitimes du savoir (l'initiation, la confiance), ou encore la manière de se positionner épistémologiquement vis-à-vis du savoir et de ce que l'on ignore encore (susitant la curiosité et la fierté d'accéder à un savoir secret voire une excitation envers le processus d'apprentissage ; ou inversement, accentuant la peur de rester parmi les profanes, et encourageant à une forme d'humilité envers les sachants et envers l'étendue de ce qui reste à apprendre ; etc.). Les pratiques du secret apparaissaient ainsi comme des dispositifs de cadrages épistémiques, c'est-à-dire influençant à l'échelle individuelle et collective le processus d'élaboration de la connaissance au sein des organisations étudiées.

D'ailleurs, plus je collectais d'éléments de réponse à mon énigme initiale, plus il me semblait que ces dynamiques de cadrages épistémiques étaient presque constitutives des organisations que j'étudiais, que la maîtrise de ce cadrage épistémique les caractérisait. Mais en même temps, la littérature sur le secret dans les organisations, et quelques souvenirs de mes aventures professionnelles passées, me faisaient reconnaître que ces processus de cadrages épistémiques liés aux secrets n'étaient pas exclusifs aux organisations secrètes. Au contraire, même, je notais que ces dynamiques sociocognitives pouvaient ressurgir aussi dans le quotidien des organisations les plus « conventionnelles ».

En effet, les pratiques du secret ne sont pas l'apanage des renseignements, des loges maçonniques, des alcooliques anonymes ou des groupuscules activistes. Portes avec badges, machines pour déchiqueter les documents papiers, USB cryptées, réunions en huis clos, mails en *cci*, projets supposément stratégiques menés en secret dans l'entreprise, postures du secret professionnel des auditeurs, données internes confidentielles comme le salaire des employés, données sensibles comme les fichiers clients, bruits de couloirs plus ou moins confidentiels : le secret et sa mise en scène sont omniprésents dans les organisations, relevant d'ailleurs aussi bien d'un travail prescrit que du travail réel (Costas & Grey, 2016).

Certes, en règle générale, le cadrage épistémique du secret peut apparaître dans les organisations conventionnelles de moindre intensité par rapport aux organisations secrètes. Mais ponctuellement, ses effets peuvent s'avérer critiques, justifiant que l'on étudie le plein potentiel de ce cadrage épistémique en s'intéressant aussi aux queues de distribution. Dans le cas d'arnaques par exemple, le secret entourant le top-management peut jouer un rôle mystificateur et accentuer la crédulité organisationnelle à des niveaux *a priori* insoupçonnables, notamment vis-à-vis du niveau de formation des victimes (Gibson, 2014 ; Laroche & Théron, 2016 ; Laroche et al, 2019). La culture du secret au niveau du top management de Renault, mise en place par l'organisation pour protéger ses cadres dirigeants d'inférences extérieures, s'est ainsi retournée contre eux-mêmes (Laroche & Théron, 2016).

Les pratiques associées aux secrets m'apparaissaient ainsi susceptibles de produire un cadrage épistémique puissant, mais qui peut aussi s'avérer à double tranchant, et donc à organiser avec doigté. Les mécanismes sous-jacents de ce cadrage épistémique, et par extension les outils pour le mobiliser dans le cadre d'un management épistémique, restaient encore trop peu étudiés et caractérisés. Je décidais alors de prendre le parti de répondre à ce manque théorique et pratique au travers de mes travaux doctoraux.

Les contributions d'une telle recherche sont multiples. Elle tend à montrer que l'on peut s'organiser en secret, pas forcément parce que l'on souhaiterait cacher quelque chose, mais parce que l'on souhaite penser et agir différemment. Les visées d'une telle recherche sont avant tout théoriques, avec notamment

en ligne de mire le champ des théories des organisations et notamment les travaux portant sur une conception cognitive de l'organisation ; mais aussi managériales, avec des implications s'adressant en particulier aux praticiens.

Après tout, des simples partis politiques à l'Etat dans sa globalité (Michels, 1914 ; Horn, 2011), des grandes entreprises de la tech comme Apple (Lashinsky, 2012) au top-management de Renault (Laroche & Théron, 2016), la culture du secret semble très prégnante dans de nombreuses organisations, au cœur de leurs processus organisationnels. Le cadrage épistémique apparait comme une dimension clé pour anticiper les conséquences positives et négatives de telles cultures du secret. Cette culture du secret se voit souvent renforcée par la part croissante des activités professionnelles devant intégrer une part de secret ou d'investigation : que ce soit pour le risk management opérationnel et les métiers de la sécurité, notamment informatique (Vidalis & Kazmi, 2006 ; Gephart & Ganzin, 2018 ; Campbell, 2019), ou encore les auditeurs internes et externes (Holderness, 2014 ; Hobson et al, 2017) et les métiers de l'intelligence économique (Devine, 2008), la maîtrise des cadres cognitifs liés aux secrets et la gestion de leurs effets de bord est primordiale. L'importance croissante de ces activités, notamment au sein des organisations multinationales, inscrit ainsi de plus en plus la question du cadrage épistémique du secret au cœur des préoccupations managériales.

Par ailleurs, ces réflexions apparaissent aussi significatives à l'échelle infra-organisationnelle : un meilleur outillage théorique du cadrage épistémique provoqué par les secrets intéressera aussi le praticien pour mieux comprendre les cliques et cabales en tout genre, qui résultent certes souvent de jeux de pouvoirs, mais aussi parfois d'une volonté de développer une manière de penser qui distingue le groupe du reste de l'organisation. Il peut ainsi être salutaire pour une organisation de voir se développer en son sein des cliques internes qui multiplient les regards, remettent en cause les présupposés, et évitent ainsi au niveau de l'organisation dans son ensemble un trop fort alignement collectif (Dalton, 1954 ; Younes & Courpasson, 2018). Mais pour laisser faire ou non une cabale interne, ou pour décréter qu'un projet de R&D se déroulera de manière secrète vis-à-vis de l'organisation, il est nécessaire de développer, au sein des sciences de gestion, une meilleure compréhension de l'impact du secret sur la manière de penser du groupe.

## Organisation générale de la recherche

L'étude du cadrage épistémique des pratiques liées aux secrets dans les organisations nécessite d'abord de définir cet objet d'étude et de le positionner vis-à-vis des travaux afférents sur le secret dans les organisations (Partie I).

Une première étape consiste à définir *le secret* comme un objet d'étude *per se* pour les théories des organisations (Costas & Grey, 2014). En l'espèce, il s'agit certes de reconnaître qu'il existe une diversité

empirique, une multiplicité de situations de gestion dans lesquelles les secrets peuvent se matérialiser ; mais que, en même temps, les secrets disposent de propriétés intrinsèques qui justifient que l'on étudie leurs caractéristiques communes. A l'instar du *sensemaking* (Weick et al, 2005 ; Maitlis & Christiansen, 2014) ou de la *routine* (Pentland & Rueter, 1994 ; Becker, 2008) par exemple, construire un objet théorique intermédiaire comme *le secret* ne suppose pas d'en occulter la diversité de ses manifestations protéiformes, mais permet de raisonner sur ce qui les rapproche (Chapitre 1).

Le secret est un processus social et mental complexe. Etudier en particulier le cadrage épistémique nécessite alors de distinguer cette propriété des dimensions organisationnelles afférentes aux secrets. En l'occurrence, au sein de la littérature en management, on peut identifier trois dimensions principales. Le plus souvent, les secrets peuvent être perçus comme un moyen de cacher une information, c'est-à-dire une tactique pour assurer une certaine asymétrie informationnelle. D'autres soulignent qu'ils peuvent être analysés comme un moyen d'interagir et de s'organiser avec autrui, soulignant les processus sociologiques typiquement engendrés par les secrets. Enfin, un ensemble de travaux concourent à identifier les secrets comme une incitation à penser d'une certaine manière, c'est-à-dire un processus épistémique. Il existe donc trois angles d'analyse du secret dans les organisations : le paradigme informationnel du secret, l'approche sociologique et l'approche épistémique. Le paradigme informationnel est dominant, l'approche sociologique de plus en plus étudiée, l'approche épistémique restant en retrait, plus éparse.

Or, mes premières analyses et mon terrain suggéraient de s'intéresser surtout à cette troisième dimension, à savoir le processus épistémique, en explorant éventuellement comment les deux premières dimensions pouvaient y contribuer. Dans un premier temps, j'introduis brièvement ces trois angles d'analyses afin de justifier ce qui les distingue, et pourquoi une analyse de l'approche épistémique est nécessaire (Chapitre 1.3). Puis je présente ces angles d'analyse plus précisément, un par un, et les littératures associées: d'abord le paradigme informationnel et ses limites (Chapitre 2), puis l'approche sociologique (Chapitre 3), et enfin l'approche épistémique (Chapitre 4).

En émerge la formalisation de la question de recherche autour de la question du recours dans les organisations à des pratiques liées au secret comme dispositifs interactionnels et sociocognitifs de cadrage épistémique (Chapitre 5). Elle se formule ainsi :

**QR. Comment le secret et les pratiques du secret opèrent-ils un cadrage épistémique dans les organisations ?**

Cette question de recherche est subdivisée en sous-questions de recherche. Chaque sous-question se concentre sur l'étude du cadrage épistémique à une étape précise de la cognition, de manière à ce que, mises bout-à-bout, elles recourent l'intégralité du processus. La première sous-question de recherche

interroge ainsi la manière dont les pratiques du secret induisent une certaine attitude épistémique, en amont du processus interprétatif. La deuxième sous-question de recherche porte sur le rôle des cadres cognitifs associés au secret au cœur du processus interprétatif, en se concentrant en particulier sur le processus d'*investigative sensemaking*, c'est-à-dire le processus par lequel on suspecte autrui et l'on mène l'enquête sur ses secrets réels ou putatifs. La troisième sous-question de recherche prend une plus large focale temporelle : elle vise à identifier les dynamiques sociocognitives engendrées par une exposition récurrente aux secrets organisationnels.

Pour répondre à ces trois sous-questions de recherche, j'ai choisi d'axer mon travail de terrain sur les organisations secrètes. La partie II y est consacrée.

Ce choix est motivé par plusieurs arguments (Chapitre 6). En premier lieu, il convient de noter que sous ce vocable d'organisations secrètes sont regroupées une diversité d'organisations, bien moins rares qu'elles ne peuvent le paraître en premier lieu (Scott, 2013). Or, de nombreux auteurs soulignent que le champ des théories des organisations bénéficierait à muscler sa compréhension de ces organisations, notamment dans une perspective organisationnelle ou gestionnaire. Ne serait-ce que parce que l'organisation secrète constitue souvent la modalité organisationnelle privilégiée pour un certain nombre d'acteurs dangereux pour les organisations conventionnelles (Jones, 2006 ; Paoli, 2006 ; Gutaratna & Oreg, 2010 ; Lo, 2010 ; Monnet & Véry, 2010 ; Gibson, 2014 ; Laroche & Théron, 2016 ; Laroche & al, 2019 ; Rilinger, 2019).

En deuxième lieu, les organisations secrètes ont déjà été utilisées dans la littérature comme des organisations exemplaires, dans le sens où certaines dimensions y sont plus saillantes que dans les organisations conventionnelles et représentent donc des terrains de prédilection pour les explorer (Parker, 2016).

A ce titre, je cherche à expliciter plus clairement le concept « d'organisation secrète », en distinguant le concept d'organisations clandestines (cherchant à se cacher de regards extérieurs) des organisations « *secrecy-based* », c'est-à-dire qui sont surtout caractérisées par une forte intrication des pratiques du secret à leurs processus d'*organizing* (Chapitre 7). Dans cette optique, les organisations secrètes ne sont pas secrètes uniquement parce qu'inconnues du public, inaccessibles aux profanes; elles sont secrètes parce que les pratiques du secret sont consubstantielles à la bonne marche de leurs processus organisationnels. Par exemple, les loges maçonniques sont souvent des associations de loi 1901, leurs budgets aussi connus que ceux de grandes entreprises, leurs locaux moins inviolables que ceux d'une agence bancaire ou que le siège de n'importe quelle entreprise du CAC 40, leurs rituels bien plus éventés que les secrets de fabrication du Coca-cola ou d'Apple, et l'anonymat de leurs membres sûrement moins bien défendu que les données clients ou le détail des salaires des employés de Carrefour ou d'Axa. Mais

le respect d'une certaine forme de confidentialité conditionne le processus épistémique particulier des francs-maçons, déjà parce qu'elle permet de se différencier du monde extérieur et donc de se sociabiliser confraternellement, mais aussi parce qu'elle invite à voir le monde d'une certaine manière, le secret revêtant une fonction symbolique (Simmel, 1906 ; Mahmud, 2012 ; Kaplan, 2014). La discrétion relève ainsi d'une « *meaning-making practice* » pour les maçons (Mahmud, 2012). Dans ce sens, les loges sont *secrecy-based* dans la mesure où c'est sur les pratiques du secret que reposent la sociabilité et l'ésotérisme qui les caractérisent.

D'une manière ou d'une autre, toutes les organisations peuvent plus ou moins avoir recours aux propriétés du secret. Localement, des pratiques, des process peuvent être *secrecy-based*. Pour certaines organisations, cette dimension devient tout simplement consubstantielle du processus organisationnel dans son ensemble. Je définis ces organisations comme des *organisations secrètes* dans le sens de *secrecy-based*. Ma recherche sur le cadrage épistémique porte particulièrement sur ces terrains, dans la mesure où cette consubstantialité du secret dans le processus organisationnel rend plus probable et plus saillante l'observation de ce cadrage et des mécanismes sociocognitifs qui l'opèrent.

Dans la section (Chapitre 8), je présente ces terrains plus précisément.

En particulier le premier article repose sur un travail d'observation et d'interviews au sein de quatre types d'organisations secrètes : les services de renseignements (DRM, DGSE), des loges maçonniques (GODF, GLNF, GLDF), des groupuscules activistes radicaux (partisans de l'écoterrorisme et groupuscules proches des blackblocs), et enfin les alcooliques anonymes.

Dans le deuxième article, il s'agit de décortiquer les processus sociocognitifs durant une investigation antiterroriste canadienne (l'Opération Souvenir) à partir du matériel d'enquête et de contre-enquête. Une investigation aussi tragique que surprenante, où sans s'en rendre compte, des policiers expérimentés et pas forcément mal intentionnés finiront par forcer la main à deux innocents pour qu'ils perpétuent un attentat à la bombe.

Dans le troisième article, je mobilise trois des quatre terrains du premier article (loges, renseignement, groupuscules activistes), mais avec une approche différente.

L'accès à ces terrains nécessite alors un mélange de précautions, de réflexivité, et de chance : j'explicité mon parcours de recherche au cœur de ces univers particuliers (Chapitre 8.1-4). Des portraits viennent compléter en amont la présentation des terrains disséminée ensuite dans les articles (Chapitre 8.5).

Dans chaque article, je déploie une méthodologie différente adaptée à la sous-question de recherche. Dans l'article 1, je procède à codage multithématique des carnets d'observations (en partie sous couverture) et d'interviews menées sur le terrain. Dans l'article 2, j'applique une grille d'inspiration

cognitive-enactiviste permettant de reconstruire les principaux *patterns* cognitifs ayant influencé l'*investigative sensemaking* durant l'enquête antiterroriste. Dans l'article 3, j'applique à mes données (une série d'entretiens menée selon une technique adaptée des *rep grid* – cf. Kelly, 1955 ; Fransella & Banniser, 1977) un processus d'analyse textuelle algorithmique. Cette méthode algorithmique permet de faire ressortir les principaux thèmes des entretiens sans projeter dans l'analyse les présupposés du chercheur. Ces méthodes sont décrites plus en détail dans les articles correspondant.

Ces trois articles forment le cœur du manuscrit. Ils se combinent de manière à constituer davantage que leur simple juxtaposition. Je discute dans la section conclusive ce que ces trois articles, mis bout à bout, apportent à mon énigme initiale.



# Partie I. Etudier le(s) secret(s) dans les organisations

## Chapitre 1. Le(s) secret(s) comme objet d'étude des théories des organisations

*Cette section introduit le secret comme un objet d'étude à part entière en théorie des organisations, tout en reconnaissant la diversité empirique que ce terme ombrelle regroupe. Puis, je distingue rapidement au sein de la littérature trois approches de la question : les travaux centrés sur l'information cachée par le secret et ses conséquences stratégiques (paradigme informationnel), ceux centrés sur les jeux de pouvoirs et dynamiques sociales (approche sociologique), et enfin les travaux traitant le secret comme un cadre sociocognitif (approche épistémique). En découle un premier aperçu des concepts clés et questions centrales de cette approche.*

### 1. Une diversité empirique

Une définition simple et communément admise du secret correspond à la tentative de cacher une information à autrui (Bok, 1989 ; Costas et Grey, 2016).

Au-delà de cette apparente simplicité dans la définition, force est de constater qu'il existe une variété de types de secrets au sein des organisations. Citons, à titre d'exemples, les secrets des affaires, de R&D ou de procédés de fabrication (Bos, Broekhuizen, & de Faria, 2015 ; Contigiani, Hsu & Barankay, 2019), les secrets concernant l'orientation sexuelle de certains de ses membres (Stenger & Roulet, 2018), les banales et parfois cruelles rumeurs répétées sous le sceau hypocrite du secret (Difonzo, Bordia & Rosnow, 1994 ; Difonzo et al, 2013 ; Bordia et al, 2014), le secret au cœur de dynamiques intra-organisationnelles comme les cliques ou les cabales internes (Dalton, 1954 ; Younes & Courpasson, 2018), le secret professionnel par exemple des commissaires au compte (Radcliffe, 2008), les différents niveaux d'accréditations au secret défense (Heide & Villeneuve, 2020) et les protocoles de confidentialité parfois drastique du renseignement militaire comme dans le mythique centre de cryptologie de Bletchey Park (Grey, 2012 ; Grey & Sturdy, 2010), ou encore la nécessaire discrétion pour des activités stigmatisées comme la prostitution (Klambauer, 2018) ou illégales comme les groupes mafieux et terroristes tels que les triades (Lo, 2010), la mafia sicilienne (Paoli, 2003), ou encore Al Qaeda (Jones, 2006 ; Gutaratna & Oreg, 2010). La liste ne saurait être exhaustive.

Preuve de ce polymorphisme empirique, les typologies portant sur les secrets sont nombreuses : des auteurs ont ainsi dressé des typologies en fonction de la nature des informations préservées par le secret, du nombre de personnes impliquées ou du fait que le secret soit « public » ou non (Costas & Grey, 2014 ; 2016), voire même des classifications au sein de sous-catégories de secrets, comme en fonction de leurs potentiels marketing (Hannah et al, 2014), des différents degrés de confidentialité gouvernementale et de secret-défense (Heide & Villeneuve, 2020), des classifications portant sur la manière dont les secrets peuvent fuiter (Hannah et al, 2015), ou encore des typologies juridiques distinguant secrets « nécessaires » ou non du point de vue de la loi (Fuchs, 2006).

Pour rendre compte de cette diversité, on peut faire une cartographie simple en différenciant d'une part les secrets au sein de l'organisation des secrets entre l'organisation et son environnement extérieur (axe des abscisses), et d'autre part, le fait de détenir le secret versus suspecter des secrets (axes des ordonnées).



Figure 1. Une diversité empirique du secret dans les organisations

Les secrets, consubstantiels aux dynamiques de groupes et de la vie sociale (Dalton, 1959 ; Petitat, 1998), sont ainsi aussi incontournables et omniprésents que divers dans les organisations (Costas & Grey, 2016).

Pourtant, tout kaléidoscopiques qu'ils apparaissent de prime abord, les secrets constituent un objet social à part entière, qui recoupe une certaine unité d'action et d'interactionnalité qui mérite qu'on les étudie *per se* ; comme un ensemble certes hétérogène mais dont les correspondances surmontent les différences, en particulier pour l'étude des organisations (Simmel, 1906 ; Costas & Grey, 2014).

A l'instar des routines (Pentland & Rueter, 1994 ; Becker, 2008), des règles (Bajec & Krisper, 2005), des communautés de pratiques (Brown & Duguid, 1991) ou du sensemaking (Weick et al, 2005 ; Maitlis & Christiansen, 2014), leurs idiosyncrasies et leurs diversités empiriques n'empêchent pas d'y déceler un processus commun, et le rôle critique qu'ils jouent dans les organisations (Costas & Grey, 2014 ; 2016).

C'est en tout cas le pari conceptuel au cœur d'une dense littérature, certes animée par des regards parfois très différents, comme nous allons le voir dans les prochaines sections, mais en même temps réunie autour d'une volonté de conceptualiser *le secret* (eg. Petitat, 1980; Dufresne & Offstein, 2008; Anand & Rosen, 2008 ; Costas & Grey, 2014 ; Bos et al, 2015 ; Costas & Grey, 2016 ; Parker, 2016).

Dans cette optique, quel que soit l'angle d'analyse qu'ils adoptent, ces auteurs se caractérisent par une démarche commune visant à lister les correspondances entre les situations caractérisées par le recours à des secrets, pour élaborer ce concept commun de « secret » et améliorer notre compréhension de ses caractéristiques organisationnelles.

## 2. Précisions syntaxiques

Dans cette thèse, je propose ainsi d'utiliser les termes suivants :

- « *les secrets* » quand je me réfère à cette diversité empirique, en gardant en tête les différences qu'il peut y avoir entre ces situations.
- « *le secret* » comme un terme générique lorsque quand je me réfère à ce qu'il y a de commun entre ces situations. Le terme au singulier désigne ainsi le concept centralisateur regroupant cette diversité empirique.

Par ailleurs, en anglais, un concept important est celui de « *secrecy* ». Dans son livre séminal, Bok (1989) précise ainsi la définition de *secrecy*, en l'articulant mais aussi en la distinguant de celle de *secret(s)* :

« *A path, a riddle, a jewel, an oath – anything can be secret as long as it is kept intentionally hidden, set apart in the mind of its keeper as requiring concealment. (...) To keep a secret from someone, then, is to block information about it or evidence of it from reaching that person, and to do so intentionally: to prevent him from learning it, and thus from possessing it, making use of it; or revealing it. **The word 'secrecy' refers to the resulting concealment. It also denotes the methods used to conceal, such as codes or disguises or camouflage, and the practices of concealment, as in trade secrecy or professional confidentiality. Accordingly I shall take concealment (...) to be the defining trait of secrecy. It presupposes separation, a setting apart of the secret from the non-secret, and of keepers of a secret from those excluded. (...) The separation between insider and outsider is inherent in secrecy; and to think something secret is already to envisage potential conflict between what insiders conceal and outsiders want to inspect or lay bare.** » (Bok 1989, p. 5–6)<sup>1</sup>*

Ce terme de *secrecy* est central dans la littérature (anglophone) sur le secret dans les organisations, mais est difficile à traduire en français. Dans cette thèse, de la même manière que je distingue, à travers le dytique « le secret / les secrets », le concept de sa diversité empirique, je propose de traduire *secrecy* en utilisant :

---

<sup>1</sup> souligné par moi

- « *Les pratiques du secret* » pour désigner la réalité empirique dans sa diversité, en gardant à l'esprit sa potentielle hétérogénéité.
- « *La pratique du secret* » comme le concept commun à cette diversité empirique.

Le terme de pratique(s), au singulier comme au pluriel, est pris dans son acception la plus large et la plus commune. C'est aussi et surtout un moyen de traduire le terme de « *secrecy* ».

Parfois, on utilisera l'expression de pratique(s) « *associées au secret* ». Cette formule vient souligner que la pratique est réalisée avec une certaine connotation de secret mais que la pratique visée n'est nécessairement directement un acte de dissimulation. Par exemple, il peut s'agir d'un rituel maçonnique, réalisée sous le sceau d'une certaine discrétion. Le rituel est donc caché pour les profanes, mais le rituel lui-même n'est pas une technique de dissimulation.

### 3. Les trois angles d'analyse du secret dans les organisations

Malgré la diversité empirique des secrets dans les organisations et subséquemment la diversité de sujets qui s'y rapportent, on peut néanmoins distinguer trois principaux angles d'analyse pour les chercheurs qui s'intéressent aux secrets dans les organisations :

- la focalisation sur leur composante informationnelle,
- l'étude des dynamiques sociales qu'ils engendrent,
- et l'analyse du cadrage épistémique qu'ils suggèrent.

Ces trois axes de recherche ne seront décrits ici que brièvement, et seront développés plus en détail, ainsi que leurs articulations et ramifications, dans le corps de la revue de littérature. Il s'agit ici seulement de mieux faire ressortir la nécessité théorique et pratique d'une analyse plus fouillée et plus systématique de cette troisième dimension, le cadrage épistémique. Les éléments de méthode déployés pour y répondre sont ensuite présentés.

En guise d'introduction et pour se repérer entre les sections, le graphique ci-après propose une présentation panoramique des agendas de recherche découlant de ces trois axes de recherches. Ce graphique a alors un triple objectif. Déjà, il souligne la diversité des sous-thématiques du recherche engendrées par l'étude du secret. Il montre en particulier comment de chacun de ces trois angles d'étude (paradigme informationnel, au nord ; approche sociologique, au sud-ouest ; et approche épistémique, au sud-est) jaillissent des projets de recherche imprégnés des conceptualisations initiales sur le secret. Enfin, dans les sections suivantes, j'expose ces trois grandes approches une à une, séparément : la représentation graphique permet d'illustrer l'entrecroisement de certaines ramifications, dimension forcément minorée par la présentation plus linéaire et séquentielle imposée par l'écriture.

**Figure 2.** Panorama des thématiques de recherche sur le secret dans les organisations à partir des trois principaux angles de recherche





### 3.1. Le paradigme informationnel

Une part importante sinon majoritaire des travaux sur le secret dans les organisations prennent pour focale principale l'information qui est conservée par un secret, et les conséquences stratégiques qui en découlent. Il s'agit par exemple du secret des affaires, ou de la protection de données sensibles comme des procédés de production (Dufresne & Offstein, 2008 ; Bos, Broekhuizen, & de Faria, 2015). Souvent inspirés de la théorie des jeux, des modèles économétriques viennent ainsi simuler l'avantage de l'asymétrie informationnelle liée au secret dans des univers aussi divers que l'interventionnisme monétaire des banques centrales (Bhattacharya & Weller, 1997) ou l'allocation des ressources antiterroristes (Zhuang, & Bier), mais aussi les réponses des acteurs confrontés au secret et les nouveaux équilibres qui peuvent se mettre en place.

Dans cette optique, les secrets peuvent aussi être défensif : le bénéfice du secret peut aussi résider dans l'absence des conséquences négatives liées à sa divulgation. En interne, il peut par exemple s'agir notamment de secrets portant sur une orientation sexuelle stigmatisée, dont la révélation peut avoir de lourdes conséquences pour les concernés (Griffith & Hebl, 2002 ; Ragins, Singh, & Cornwell, 2007 ; Stenger & Roulet, 2018). Le secret est stratégique non pas en ce qu'il octroie un avantage sur autrui, mais préserve des ravages que l'information, si elle venait à être connue, pourrait induire.

Ces exemples ont en commun l'importance accordée à l'information contenue par le secret : le secret n'est qu'un moyen, au service d'une forme d'asymétrie informationnelle. Le secret est vu comme un outil de protection du savoir (« *a knowledge protection tool* », Bos, Broekhuizen, & de Faria, 2015, p. 2619). Pour une part conséquente de la littérature en gestion, l'étude du secret se confond donc avec l'étude des moyens de protéger les informations critiques et stratégiques, et à l'évaluation de l'efficacité mais aussi du coût des mesures déployables pour conserver ces informations (brevets, non disclosure agreement, tactiques de dissimulation, etc.). Cette approche, que j'appelle le paradigme informationnel, se caractérise ainsi par un fort tropisme sur l'information contenue par le secret et ses conséquences stratégiques dont la prépondérance ne doit pas éclipser, au sein des sciences de gestion, d'autres angles de recherche sur le secret.

### 3.2. L'approche sociologique

Comprendre comment les secrets se construisent, se déploient, et modifient les jeux sociaux entre les acteurs, nécessite alors de prendre une certaine distance avec l'information contenue par le secret, pour se tourner vers le processus social en lui-même.

Le tour de force conceptuel est important : il s'agit de résister à se précipiter ce qui semble à première vue constituer le noyau du secret, à savoir l'information, pour se concentrer sur l'écorce du fruit, son contenant social et interactionnel. Autrement dit, il s'agit d'orienter la recherche sur le « *comment ?* »

plutôt que sur le « *quoi ?* » des secrets – et ce malgré le caractère séduisant, sinon excitant, de leurs contenus putatifs (Lacan, 2006 ; Derrida, 1980).

C'est dans cette optique qu'un nouveau champ d'étude tend à se structurer depuis quelques années autour d'une perspective *an-informationnelle* sur le secret dans les organisations, visant à décortiquer le processus du secret quasi-indépendamment de l'intérêt des informations qu'il renferme (Costas & Grey, 2014).

D'ailleurs, ces travaux soulignent que les secrets concernent des informations qui ne sont pas stratégiques, et dont la révélation n'aurait au fond aucune ou une importance peu ou aucune ; que l'on fait même des secrets pour des informations au fond connues de tous. En filigrane, ce courant naissant pose ainsi la question suivante : à quoi peuvent donc servir les secrets, quand il ne s'agit pas (seulement) de protéger une information stratégique ?

Une des réponses apportées par ce nouveau champ est que le secret n'est pas qu'un outil de protection de l'information, mais sert aussi à créer du lien entre les hommes, à définir une frontière sociale entre le groupe dans le secret et autrui, à produire un effet d'entraînement lié à l'envie de protéger le secret : bref, le secret sert à s'organiser, socialement parlant.

Ce courant vient ainsi systématiser l'étude de ce qui a été par ailleurs chroniqué maintes fois mais de manière plus idiosyncrasique, dans des études empiriques : la confidentialité ou le secret est parfois plutôt une affaire de postures que d'enjeux stratégiques, comme par exemple pour les auditeurs externes (Radcliffe, 2008). Pour certaines organisations célèbres pour leur discrétion, comme la franc-maçonnerie, certaines pratiques du secret ont alors des vertus identitaires davantage que de dissimulation (Mahmud, 2012 ; Kaplan, 2014). Parfois, les secrets ne reposent pas seulement sur des stratégies discursives, mais peuvent constituer eux-mêmes une stratégie discursive, car mettre en avant les secrets d'une organisation peut lui servir pour communiquer sur son identité, ses valeurs et ses capacités (Scott, 2013), notamment dans le cas d'organisations mafieuses et terroristes comme qu'Al Qaeda (Stohl & Stohl 2011 ; Schoeneborn & Scherer, 2012). En un mot, ce courant insiste sur le fait que le secret sert à bien d'autres projets organisationnels que le maintien d'une information stratégique, comme le postulait le paradigme informationnel.

Un certain nombre d'abord de revues de littérature, puis désormais d'études empiriques, visent donc à réhabiliter le secret comme un processus organisant d'une importance primordiale pour nos organisations, une clé de voûte de l'architecture sociale (Costas & Grey, 2014 ; 2016 ; Parker, 2016 ; Younes & Courpasson, 2018 ; Otto, Pors & Johnsen, 2019).

Ce champ reste jusqu'à présent essentiellement alimenté par des analyses sociologiques ou communicationnelles (Fan, Costas & Grey, 2017). Son principal angle de recherche concerne la manière dont les secrets, en accentuant l'attachement identitaire et en esquissant une reconfiguration (symbolique ou réelle) des jeux de pouvoirs, lient sociologiquement les membres des organisations ou entre organisations, ou au contraire les divisent (Costas & Grey, 2014 ; 2016) – selon des dispositions qui échappent d'ailleurs le plus souvent aux organigrammes et système d'informations prescrits (Younes & Courpasson, 2018).

Décortiquer ces processus sociaux à l'œuvre permet aussi d'illuminer sous un jour nouveau des objets d'études « classiques » de la théorie des organisations, comme les cliques (Dalton, 1954), ou à d'élargir des outils d'analyse, comme la micro-dramaturgie goffmanienne, à l'échelle organisationnelle (Ringel, 2018). Notamment, en comprenant ce qui se joue à travers le secret, et notamment son importance au regard de la sociabilisation entre membres d'une organisation, ces études permettent en creux de mieux comprendre les effets pervers des injonctions à la transparence, et la résurgence du secret sous d'autres formes (Steele, 1975 ; Roberts, 2016 ; Albu & Ringel, 2018 ; Ringel, 2018 ; Ringel, 2019).

### 3.3. L'approche épistémique

Les deux grands angles d'approche actuels sur l'étude des secrets en organisation sont donc les suivants : les chercheurs qui se concentrent sur l'information contenue dans le secret, les avantages qu'ils procurent et les dispositifs qu'ils peuvent requérir (c'est le paradigme informationnel) ; et, en rupture avec cette approche, les chercheurs qui soulignent qu'il se joue aussi un ensemble de jeux identitaires, interactionnels et de pouvoir (c'est l'approche sociologique). Si le paradigme informationnel courant est dominant en sciences de gestion, le mouvement de recherche autour de l'approche sociologique, (ré)activé notamment par Costas & Grey (2014), va croissant.

Pourtant, de certains chercheurs ont identifié une autre propriété du secret, qui ne se confond ni avec le paradigme informationnel ni avec l'approche sociologique, une propriété organisationnelle plus sous-jacente mais non moins prégnante : sa propriété épistémique, et en particulier le cadrage épistémologique qu'il génère dans l'organisation (Simmel, 1906 ; Petitat, 1998 ; Blaauw, 2013).

Tout secret repose en effet sur un raisonnement type, que l'on peut résumer ainsi :

- (1) quelqu'un peut être intéressé par ce que je sais (éventuellement avec d'autres)
- (2) il peut être souhaitable de garder cette information cachée ; l'on peut se figurer plus ou moins précisément les conséquences qui découlerait de la révélation
- (3) un certain nombre de techniques peuvent être nécessaires pour garder le secret

(4) pour cela je dois imaginer les manières dont autrui (dont l'identité n'est pas forcément fixe) pourrait découvrir malgré moi cette information.

Il faut préciser que ce mode de raisonnement peut nous sembler évident, mais il ne l'est pas nécessairement pour toutes les sociétés : en comparant avec la société Zambienne, Kirsch & Dilley (2015) notent ainsi que le point (1) n'est pas nécessairement partagé par tous dans toutes les sociétés, car présuppose notamment que tout homme est intrinsèquement épistémophile. De nombreuses questions se posent aussi sur fonctions neurocognitives nécessaires à ce type de raisonnement et dans quelles mesures elles sont innées ou acquises (Apperly, 2010 ; Sperber et al, 2010 ; 2013 ; Epley, 2015), et sur l'acquisition de ce type de raisonnement chez d'autres espèces, comme les corvidés (Emery & Clayton, 2011 ; Shaw & Clayton, 2013; Bugnyar, Reber & Buckner, 2016). Surtout, les modalités selon laquelle on applique ce raisonnement type peuvent différer entre individus. Un adepte des théories du complot y aura par exemple recours de manière jugée excessive (Keeley, 1999 ; Sunstein & Vermeule, 2009).

En creux, on découvre ainsi que faire des secrets, ou tout simplement évoluer dans un univers organisationnel marqué par le secret, nécessite que l'individu ou le groupe adopte un certain rapport au savoir, à l'information, et en particulier au non-savoir et aux comportements des autres face au non-savoir (Blauuw, 2013 ; Blauuw & Kappel, 2013) : le secret revêt un caractère épistémique.

En particulier, je m'intéresse au processus de cadrage épistémique. Le concept de cadres (frames) peut se définir comme « *des structures de connaissances permettant aux individus d'organiser et d'interpréter le flux de perceptions à l'aide de représentations cognitives préconçues et mémorisées* »<sup>2</sup> (Cornelissen & Werner, 2014). Le cadrage épistémique repose sur la génération de cadres ayant une vocation épistémique (et en particulier métacognitive), par exemple pour qualifier rapidement ce qui constitue du savoir, du non-savoir, de l'hypothétique, ce qui relève d'un processus de transmission de la connaissance, etc. Par exemple, les investigateurs de la police, les experts en fraude à l'assurance ou les négociateurs de prises d'otages développent, à force de travailler à détecter les secrets, certains réflexes intuitifs (Ormerod, 2008). De la même manière, les profileurs de la police disposent d'un ensemble de préconceptions de ce qui permet de dire qu'une piste mérite d'être investiguée ou non (Innes, 2003; Alisson et al, 2004).

Or de nombreux indices suggèrent que le cadrage épistémique engendré par le recours au secret peut modifier en conséquence et en profondeur la manière de penser d'un individu ou d'un groupe, comme

---

<sup>2</sup> Traduction sommaire de : « *knowledge structures that help individuals to organize and interpret incoming perceptual information by fitting it into already-available cognitive representations from memory* ».

dans le cas extrême des paranoïas organisationnelles (Kramer, 1998, 2001) ou chez les conspirationnistes voyant dans n'importe quel fait d'actualité la trace de quelque grand complot caché (Keeley, 1999 ; Sunstein & Vermeule, 2009).

Mal manœuvrée, cette dimension épistémique du secret peut donc se révéler catastrophique, comme lorsque l'on se met à penser tout et son contraire à travers le prisme du secret. Comme par exemple quand la police londonienne abat par erreur un innocent (Colville et al, 2013 ; Cornelisen et al, 2014). Ou quand le top management de Renault se fait berné par des arnaqueurs prétendant détenir des preuves d'espionnage industriel (Laroche et Théron, 2016).

Elle peut constituer une richesse, un atout (Petitat, 1998) pour les organisations, notamment en développant chez ses membres une manière de voir singulière qui sied aux objectifs organisationnels – par exemple, en apprenant aux policiers à détecter les traces de secret chez les suspects, ou en affutant la sensibilité ésotérique chez les francs-maçons (Ormerod, 2008 ; Mahmud, 2012).

Cette dimension épistémique peut être observée à des horizons temporels et à des échelles différentes.

A un instant t, être en présence de secret modifie notre manière de penser. Des études en psychologie cognitive soulignent ainsi l'impact de la détention de secret sur les processus cognitifs. Par exemple, une information secrète est considérée comme de meilleure qualité en raison même du fait qu'elle est secrète (Travers, Van Boven, & Judd, 2014). De même, les analystes en renseignements jugent une même information plus crédible si elle est issue de sources confidentielles plutôt que publiquement accessibles, surtout lorsque le problème posé est complexe et le niveau d'incertitude élevé (Pedersen & Jansen, 2019). Ceci est vrai à l'échelle individuelle, mais encore plus à l'échelle collective. Une telle prévalence pour les informations associées au secret, et par là pour des raisonnements associés au secret, peut affecter la robustesse épistémique d'une organisation : la culture du secret est l'un des facteurs ayant amené la CIA à minorer certains arguments en faveur de l'affaiblissement de l'URSS et à mal anticiper son effondrement imminent (Jones & Silberzahn, 2013).

Le secret ne se limite pas à modifier le raisonnement : c'est en soi, un raisonnement type. Tout secret repose sur une structure narrative souple, mais récurrente (Simmel, 1906 ; Bok, 1989).

La question est alors de savoir si cette manière de penser, lorsqu'elle s'applique de manière récurrente, ne peut pas modifier le rapport au savoir en général. C'est d'ailleurs ce que suggère l'exemple de l'échec de la CIA à prévoir la chute du mur (Jones & Silberzahn, 2013) : à force de mariner dans une culture du secret, se développent non seulement une préférence pour les informations obtenues sous le sceau du secret, mais aussi un discrédit des autres informations obtenues par des canaux moins sulfureux (données publiques, etc.). Le recours récurrent au secret imprègne tellement les représentations collectives sur ce

qui fonde les bonnes et les mauvaises informations, que ce cadrage épistémique s'applique en creux à des informations n'ayant pas de lien avec le secret.

Les pratiques du secret deviennent donc un cadrage épistémique plus global, qui dépasse les frontières dans lesquels elles ont été forgées, et modifie la perception de l'information en général et pas uniquement des informations contenues par le secret. Typiquement, un chercheur qui voudrait s'intéresser uniquement à la raison pour laquelle telle ou telle donnée *publique* n'a pas été prise en compte par les analystes de la CIA ne pourrait pas comprendre le rapport des analystes à la donnée publique, sans comprendre leur cadrage épistémique produit par la culture du secret.

L'exemple de la CIA montre aussi comment sur le moyen et long terme, les pratiques associées au secret laissent une trace dans la structure mentale des individus, et l'organisation socio-cognitive du groupe ou de l'organisation. Un certain nombre d'auteurs ayant spécifiquement travaillé le thème du secret et des formes sociales associées vont donc converger vers ce constat : le secret, surtout à l'échelle du collectif, modifie en profondeur et sur la durée la manière de penser, et en particulier de penser l'inconnu, le non-su, l'ignoré (Simmel, 1906 ; Petitat, 1998). Historiquement, Simmel (1906), dans son sixième chapitre de sa *Soziologie* dédié aux secrets et aux organisations secrètes, ouvre sa section sur la dimension épistémique du secret au sein de la société en général, puis des sociétés secrètes en particulier. En écho, Petitat (1998) introduit aussi son ouvrage dédié aux formes sociales du secret chez l'humain et l'animal en soulignant le caractère symbolique et métacognitif des secrets.

La grande ligne directrice, c'est que le secret indique une frontière entre su et non-su, entre connaissance et ignorance. Au sein d'un groupe détenteur d'un secret, celui-ci laisse une trace indélébile dans les esprits sur la possibilité de cacher, de soustraire l'information, et inversement, sur le risque d'être laissé pour compte, d'appartenir au groupe des profanes. Cette frontière – ou « membrane », chez Petitat (1980) – est symbolique : elle ne concerne pas uniquement l'information putativement contenu par un secret, elle persiste dans les représentations des individus, et peut s'appliquer à un ensemble d'autres connaissances.

Au-delà de l'information elle-même, l'asymétrie informationnelle liée au secret reconfigure parfois durablement le rapport au savoir et à l'ignorance. Avec, pour le meilleur comme pour le pire, des conséquences potentiellement importantes sur la manière de penser et les processus interprétatifs et argumentatifs au sein du groupe ou de l'organisation.

Par exemple, dans l'étude de Younes & Courpasson (2018) sur une cabale de chercheurs dans une entreprise pharmaceutique, qui poursuivent en secret un projet de R&D que le management leur avait demandé d'abandonner, le fait de s'organiser clandestinement stimule la créativité du groupe dans des proportions remarquables. De la même manière, dans son ethnographie d'une loge maçonnique

italienne, Lilith Mahmud (2012) analyse certaines techniques et pratiques visant à première vue à assurer la confidentialité comme en réalité des *meaning-making practices*, des pratiques symboliques permettant de donner sens à son environnement. S'organiser *pour* et *par* le secret débouche sur des dynamiques interactionnelles et sociocognitives singulières et potentiellement propices à la curiosité, à la découverte, à la créativité.

Inversement, des études empiriques telles que celles sur la fusillade de Stockwell – durant laquelle la police antiterroriste londonienne prend en filature un innocent qu'elle soupçonne d'être un terroriste, et l'abat en plein métro de plusieurs balles dans la tête (Colville et al, 2013 ; Cornelissen et al, 2014) – montrent le côté sombre du conditionnement épistémique collectif opéré par le secret. En l'espèce, dans ce cas, les auteurs montrent comment la suspicion d'un secret, en écho avec les routines organisationnelles associées (procédures d'intervention Kratos dans ce cas), cadre voire corsette les processus interprétatifs et argumentatifs. La suspicion n'est pas un processus cognitif anodin, c'est un schème perceptif et représentatif qui sature l'attention et s'impose facilement face aux hypothèses parallèle (comme par exemple, que le suspect est tout à fait innocent et n'a en fait rien à cacher). Mais ce que montre les auteurs, c'est que cadrage épistémique n'est pas que le fruit d'une situation ambiguë à un instant t et dépasse l'échelle individuelle: ce qui s'exprime dans la précipitation de la fusillade de Stockwell, c'est aussi la maladresse tragique d'un ensemble de routines organisationnelles prescrivant la manière de faire et suspecter les secrets, une certaine culture du secret, un faisceau d'expériences et de représentations communes façonnées bien avant les événements au sein des services de la police antiterroriste londonienne (Cornelissen et al, 2014). Bref, c'est l'illustration d'une déviance à un moment donné, mais qui prend racine dans la défaillance de l'organisation épistémique *pour* et *par* le secret sur le long terme.

#### 4. Le secret et ses effets de cadrage épistémique

Bien qu'une série de travaux viennent étayer l'importance de la dimension épistémique du secret dans les organisations (quart en bas à gauche du graphique 1), l'étude en tant que telle de cette propriété épistémique n'a pas donné un champ de recherche en théorie des organisations aussi robuste que celui impulsé notamment sous l'égide de Costas & Grey (2014) sur les propriétés sociologiques. Cette thèse tente d'y apporter une réponse.

Je formule ainsi la question de recherche suivante :

**QR. Comment le secret et les pratiques du secret opèrent-ils un cadrage épistémique dans les organisations ?**

En creux, cette question interroge l'articulation du cadrage épistémique avec le processus d'*organizing*, avec en ligne de mire l'identification d'outils pour un management épistémique *pour* et *par* les pratiques

du secret. Dans cette optique, notre recherche tente de lever le flou qui entoure les mécanismes sociocognitifs par lesquels ce cadrage épistémique pourrait s'opérer, et les dispositifs organisationnels pouvant les susciter. Notamment, la littérature semble indiquer, sans trancher, que ce cadrage pourrait agir à la fois *en amont* du processus interprétatif, sur l'attitude épistémique ; mais aussi *au cœur* même du processus interprétatif ; et indique aussi que ses effets peuvent se révéler plutôt sur *le long terme*. S'impose alors une étude plus systématique de ces différentes étapes du spectre sociocognitif : d'abord en amont, puis au cœur du processus interprétatif, et enfin en dézoomant, en étudiant les effets de la récurrence du phénomène.

Je subdivise cette question de recherche général en trois sous-questions, qui tentent de couvrir l'intégralité du spectre du processus cognitif. La section 5 décrit plus en détail cette subdivision. Le tableau ci-contre résume l'articulation générale de mon processus de recherche.

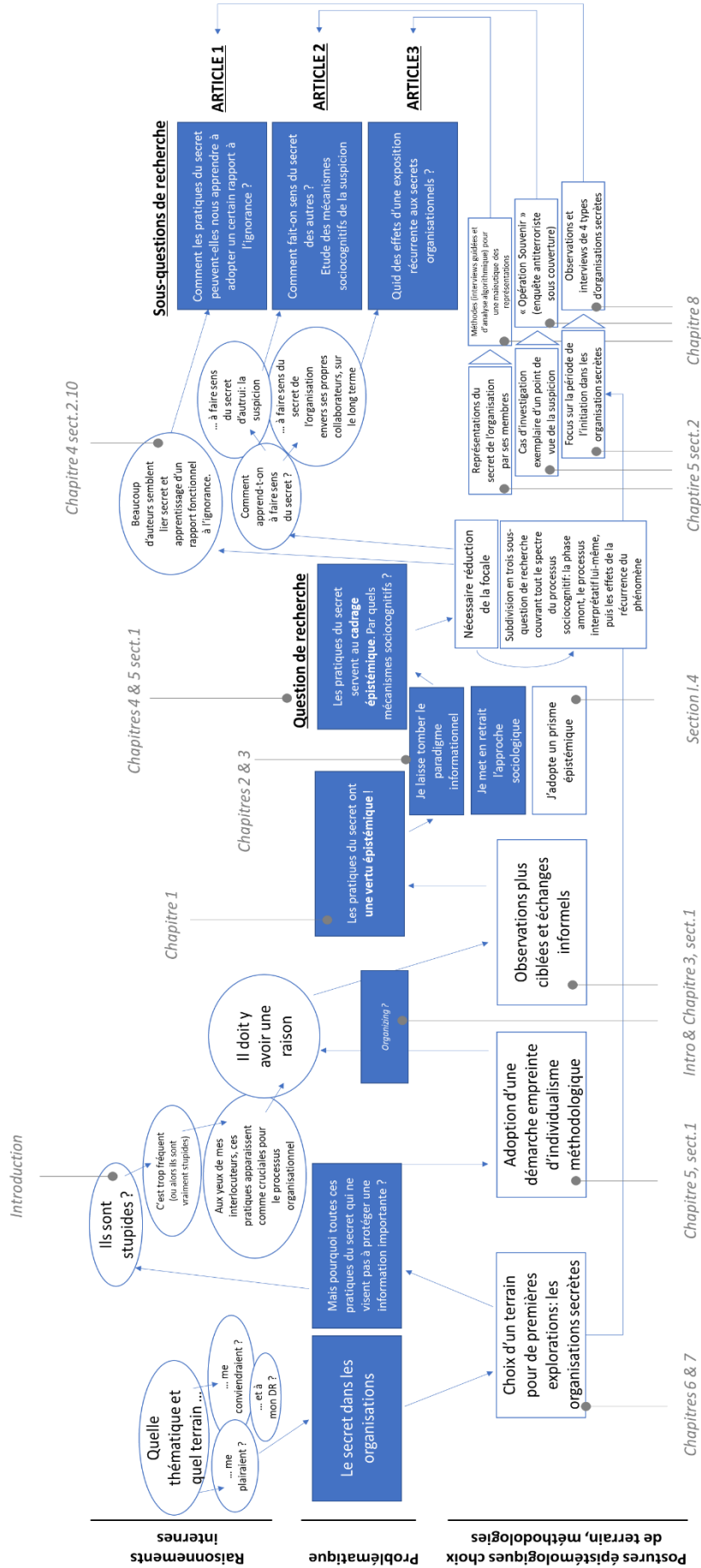


Figure 3. Tableau récapitulatif de notre processus de recherche : d'un questionnement empirique puis théorique à la formulation de la question et des sous-questions de recherche

## Chapitre 2. Le paradigme informationnel et ses limites

*Le secret est le plus souvent présenté comme un outil tactique, un « knowledge protection tool » (Bos, Broekhuizen, & de Faria, 2015, p. 2619). C'est le paradigme informationnel : dans cette optique, les secrets servent à conserver une asymétrie informationnelle entre des parties prenantes, que ce soit l'organisation vis-à-vis de son environnement (secrets des affaires, secrets de fabrication, activités illégales ou stigmatisées comme la prostitution), ou en interne entre membres de l'organisation (salaires, secrets concernant l'orientation sexuelle, etc.).*

*Des critiques, néanmoins, se font entendre sur une étude du secret trop resserrée sur sa dimension stratégique. Eludé par le paradigme informationnel, le processus sous-jacent (sociologique, psychologique) reste trop peu étudié per se. Récemment néanmoins, des initiatives se multiplient pour reconsidérer cet éternel discret. Costas et Grey (2014, 2016) notamment appelle à une relecture du secret comme élément clé du processus organisationnelle.*

### 1. La prédominance du paradigme informationnel sur le secret

Lorsqu'il s'agit d'étudier le secret dans les organisations, le regard du chercheur se porte essentiellement sur l'information cachée par le secret, et éventuellement le pouvoir qui en émerge. C'est ce que l'on appelle le paradigme informationnel.

Dufresne & Offstein (2008, p.103)<sup>3</sup> résument bien ce « *paradigme informationnel* du secret, lorsqu'ils stipulent que :

*« (T)he foundation of all secrets, whether related to government or business, is to protect an informational asset perceived to be of high value -whether tactical or strategic. Secrets are valuable because they protect value. Secrets lose their value and drain real, social, and cognitive resources when they safeguard information of low or poor value».*

Dans cette optique, le paradigme informationnel oriente largement le regard du chercheur : en se focalisant sur l'information cachée, et en faisant implicitement l'hypothèse que cette dernière a de la valeur (que ce soit pour l'organisation ou pour le détenteur de l'information), les sciences de gestion ont essentiellement cherché à déterminer les jeux stratégiques qui en émergent, et leur règlement moral ou juridique.

L'idée que le processus social et mental lié à la pratique du secret puisse être d'une certaine importance pour l'organisation, peut-être parfois plus important que le contenu du secret lui-même, est ici minorée de façon explicite. Au demeurant, un tel présupposé tapisse aussi de façon implicite une bonne partie de la littérature sur le sujet.

De cette conceptualisation du secret essentiellement perçu sous une perspective informationnelle a émergé une abondante littérature des sciences de gestion, privilégiant l'analyse du contenu du secret

<sup>3</sup> Leur position est aussi liée à leur expérience revendiquée comme anciens officiers du renseignement militaire

plutôt que son contenant. Au cœur de ses préoccupations empiriques et théoriques, les effets de l'asymétrie informationnelle engendrée par les secrets et les différentes modalités et rapports coûts/bénéfices pour préserver ces informations toujours supposées comme de grandes valeurs (Li, Lin & Zhang, 2018 ; Hussinger, 2006) – et, plus rarement, pour découvrir celles des autres.

Ainsi, la littérature est abondante sur la question du droit, notamment sur les secrets des affaires (Halligan, 2003) – littérature sans cesse renouvelée au grès des évolutions juridiques (Lee et al, 1993 ; Kitch, 1995 ; Cannan, 2017), de l'apparition de nouveaux enjeux comme la protection intellectuelle (Peng, Ahlstrom, Carraher, & Shi, 2017), le cybercrime (Basuchoudhary & Searle, 2019), l'évolution des dispositifs de non-divulgence et réciproquement, du cas particulier des lanceurs d'alerte (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005 ; Culiberg & Mihelič, 2017 ; Gao & Brink, 2017), etc.

En parallèle, des travaux significatifs en histoire tentent d'établir l'origine et le contenu des premières formes de propriétés individuelles<sup>4</sup>, leurs impacts dans la diffusion des pratiques productives et des sciences (Epstein, 1998 ; Long, 2001 ; Davids, 2005 ; Epstein & Prak, 2008) , mais aussi l'origine de ses alternatives comme l'open science (David, 2008).

En stratégie, les difficultés et les ressources nécessairement engagées pour la protection des secrets sont évaluées à l'aune du risque de fuite, et notamment dans le cas d'innovations ou de recherches scientifiques, la littérature sondant régulièrement et méthodiquement les différentes stratégies organisationnelles mais aussi individuelles possibles au grès des techniques et des évolutions juridiques (Atkinson, Batchelor, Parsons, 1998 ; Kultti, Takalo & Toikka, 2006 ; Hong & Walsh, 2009 ; Bos, Broekhuizen, & de Faria, 2015 ; Bonakdar, Frankenberger, Bader, & Gassmann, 2017 ; Contigiani, Hsu & Barankay, 2018 ; Dobusch, Dobusch, & Müller-Seitz, 2019).

Corollairement, de nombreux travaux évaluent aussi l'intérêt de pratiques fondées du mensonge (étant défini que le mensonge peut reposer sur des secrets, mais que les deux concepts ne se recoupent pas nécessairement : mentir nécessite de faire croire à autrui que quelque chose que l'on pense faux est vrai ; alors que le secret consiste à tenter de ne pas faire savoir par autrui quelque chose que l'on pense vrai, cf. Lane & Wegner, 1995 ; et Bok, 1989). Ainsi en est-il de certaines stratégies visant à induire en erreur les concurrents sur ses rythmes et priorités de R&D, notamment dans la tech via l'annonce de *vaporwares* (Jung, 2011 ; Ofek & Turut, 2013).

Naturellement, ce paradigme est aussi au centre des travaux en *intelligence studies*, notamment sur l'organisation du « cycle du renseignement » (Johnson, 1986 ; Hulnick, 2006). Par extension, il se

---

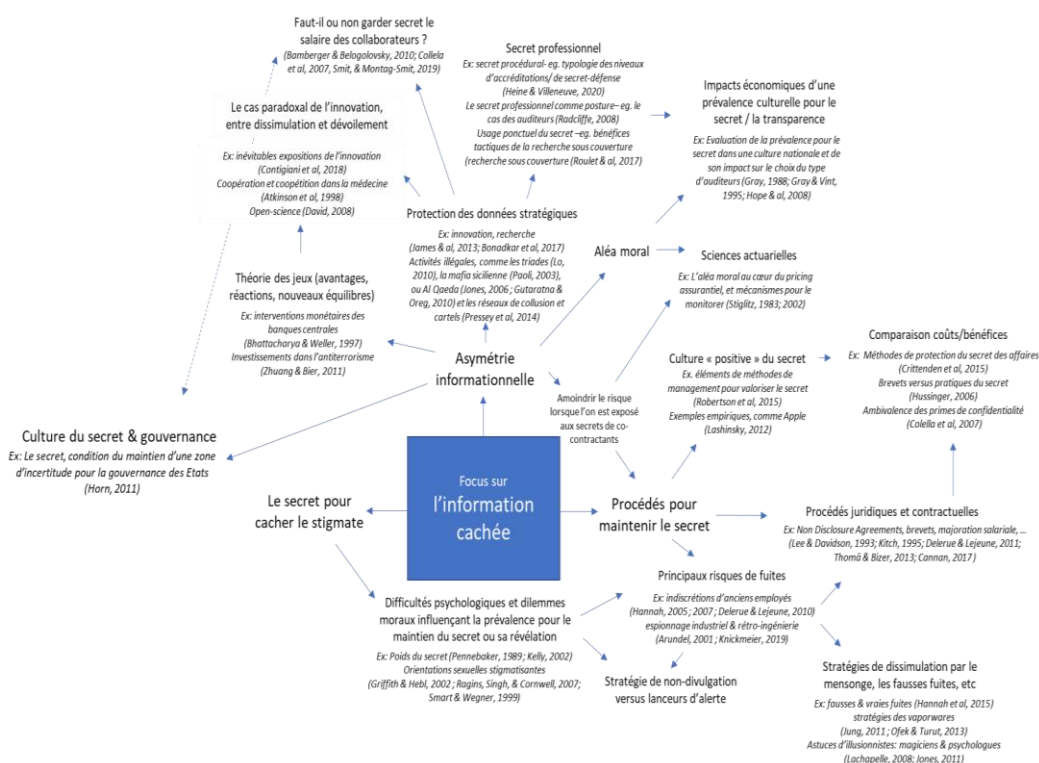
<sup>4</sup> Pamela Long (2001) associe ainsi l'émergence des premières formes de propriété intellectuelle au développement des guildes dans les grands centres urbains du Moyen-Age souhaitant établir un monopole sur leurs méthodes et savoirs-faires productifs. Voir aussi Epstein & Prak (2008).

retrouve au cœur des problématiques organisationnelles liées à la sécurité, notamment la sécurité informatique (Vidalis & Kazmi, 2006 ; Campbell, 2019). De même, un certain nombre de travaux tentent de modéliser des méthodes pour déceler les pratiques de dissimulation, chez les clients, les fournisseurs, mais aussi en interne : un certain nombre d'études visent ainsi à évaluer la capacité des auditeurs internes et externes à détecter le mensonge, et les meilleures précautions à prendre pour améliorer ce score (Holderness, 2014 ; Hobson et al, 2017).

La littérature en management s'est aussi saisie de la question du secret des affaires en évaluant notamment les mutations organisationnelles qu'ils exigent (Hannah, 2005), les facteurs influençant un salarié à révéler ou non ses secrets à son nouvel employeur (Hannah, 2007), ou encore la création d'une culture positive autour du secret des affaires (Robertson, Hannah & Lautsch, 2015).

Autre angle d'attaque, le secret est étudié comme l'opposé de la transparence – bien que ces deux dimensions entretiennent des rapports pas si antinomiques sur le fond (Birschall, 2011). Prenant ainsi à rebours une importante littérature (notamment en sciences politiques) associant l'exercice du pouvoir et la capacité à s'entourer d'un voile d'opacité et à maintenir ses secrets (Horn, 2011), de nombreux auteurs cherchent à explorer les vertus morales mais aussi économiques de la transparence (Vishwanath, & Kaufmann, 2001; Millar, Eldomiaty, Choi, & Hilton, 2005; Mason, 2008; Tonhaeuser & Stavenes, 2019; Uras, 2020) et des champs disciplinaires comme l'agnotologie se proposent de traquer les formes de gouvernance opaque suspectées de diffuser voir d'organiser l'ignorance (Ungar, 2008 ; Proctor, Schiebinger, 2008 ; Girel, 2013 ; 2017).

Le graphique ci-après, extrait du graphique introductif des grandes problématiques de recherche liées au secret dans les organisations, résume ainsi les différents agendas de recherche qui se ramifient autour du paradigme informationnel sur le secret.



**Figure 4.** (Extrait de la figure 1.) *Le focus sur l'information cachée, au cœur d'agendas de recherche marqué par le paradigme informationnel sur le secret*

## 2. Les limites du paradigme informationnel

Si les travaux en droit ou en stratégie font la part belle à l'approche informationnelle, dans les travaux en management, les limites d'une telle lecture émergent rapidement.

A bien des égards, réduire le secret à un rôle de protection de l'information semble en limiter l'étude à sa portion congrue : se cantonner au paradigme informationnel laisse inexploités un certain nombre de faits organisationnels liés au secret qui sont pourtant par ailleurs bien chroniqués par la littérature en sciences de gestion. Le secret semble en effet souvent servir un tout autre rôle que seulement conserver des informations des regards malveillants. Il peut s'y jouer autre chose que la confidentialité d'une information, qui peut être d'ailleurs factice ou sans grande importance.

En premier lieu, définir le secret comme un outil de protection de l'information suppose d'opposer ce qui est secret de ce qui est connu. Or il faut bien reconnaître que la démarcation entre secret et fait public est souvent plus complexe que ne le stipule le paradigme informationnel (Ku, 1998 ; Birshall, 2011).

Par exemple, il y a les "secrets publics", sortes de tabous labellisés comme secrets mais dont tout le monde en connaît la teneur sans avoir le droit d'en parler, et qui servent parfois de véritables outils de contrôle social (Taussig, 1999 ; Zérubavel, 2006).

De même qu'il y a des secrets dont tout le monde connaît l'existence, mais pas le contenu, il est des organisations dont l'on connaît l'existence, mais dont les activités concrètes restent masquées. De nombreuses organisations discrètes par définition – telles que la CIA ou le service action de la DGSE (Kimball, 2007 ; Le Pautremat, 2009 ; Luscombe, 2018), Al-qaeda (Schoeneborn & Scherer, 2012), la scientologie (Passas & Castillo, 1992) ou les programmes d'armements nucléaires (Masco, 2010) – sont ainsi aussi renommées que mystérieuses, leur existence reposant sur un jeu d'alternance subtil entre dévoilement et dissimulation. Leur pouvoir réside alors en partie sur leur capacité à se révéler ponctuellement et sélectivement auprès de leurs parties prenantes, et sur le rapport ambigu entre officialisation et dissimulation qu'elles orchestrent (Scott, 2013)<sup>5</sup>.

Inversement, les organisations les plus conventionnelles recouvrent plus d'opacité que l'on y croirait au premier regard (Parker, 2016) et les injonctions à la transparence tendent à produire leurs propres zones d'ombres (Ringel, 2019). Les injonctions à la transparence se diffusant irrémédiablement depuis plusieurs décennies, des institutions aux marchés puis aux organisations (Garsten et de Montoya, 2008), de nombreux auteurs étudient ainsi les conséquences négatives de la mise au ban du secret. Ces injonctions contradictoires impactent parfois durement les (middle-)managers (Roberts, 2016) et ceux-ci développent nouveaux stratagèmes personnels et collectifs pour s'y substituer (Albu & Ringel, 2018 ; Ringel, 2018). Notamment, au sein d'organisation se revendiquant pionnières dans la transparence comme le parti Pirate allemand, Ringel (2019) identifie un maintien du secret par une reconfiguration de la micro-dramaturgie (au sens goffmanien) dans les interactions entre ses membres, en entre ses membres et l'extérieur.

Autre point d'accroc au paradigme informationnel, et c'est un point crucial, il est des procédures pour conserver des secrets dont l'intérêt stratégique échappe à toute analyse critique si l'on se limite à considérer le secret comme un *knowledge protection tool*.

Les mesures de cloisonnement comme les portes avec badgeuses relèvent souvent davantage du cosmétique que de l'efficacité, tant elles indiquent où chercher l'information, et donc *in fine* la protègent mal. L'information si mal protégée par le secret est d'ailleurs parfois tout à fait accessible à bien des

---

<sup>5</sup> D'ailleurs, dans l'histoire des renseignements, de la France de la IIIe république aux évolutions du MI5 anglais à la fin du XXe siècle (Bauer, 2013 ; Robertson, 1999), le degré d'officialisation ou de dissimulation des services ne semblent pas tant résulter d'une crainte du pouvoir que leur conférerait la détention de secret, mais sur leur capacité à se définir légitimement vis-à-vis du concept de secret, et sur leur capacité à se prémunir des dynamiques collectives endogènes -paranoïa organisationnelle, groupthink, culture organisationnelle défaillante (Silberzahn & Jones, 2012) et pertes de compétences dues à l'endogamie organisationnelle (Luscombe, 2018), voir fuites par des lanceurs d'alertes (Aldrich & Richterova, 2018)- et exogènes -comme le conspirationnisme (Taïeb, 2010 ; Bronner, 2015 ; Campion, & Van de Winkel, 2016)- qui pourraient être engendrés par la trop forte détention de secrets avec peu de contreparties.

parties prenantes par d'autres moyens, et souvent sans grande criticité. Typiquement, c'est le cas des auditeurs, qui mettent en scène à grand frais leurs procédures de secret : leur dramaturgie du secret semble surtout faciliter leur positionnement dual vis-à-vis de l'ordre économique, selon une logique du « un pied dedans un pied dehors », révélant là des dynamiques socioéconomiques qu'un paradigme strictement informationnel du secret ne saurait appréhender (Radcliffe, 2008).

Même au sein d'organisations revendiquant une certaine confidentialité, comme la franc-maçonnerie, les différentes pratiques liées à la discrétion et au secret semblent davantage liées à des enjeux identitaires que sécuritaires (Simmel, 1906 ; Mahmud, 2012 ; Kaplan, 2014). Au demeurant, les rituels secrets si dûment gardés sont déjà bien largement éventés, et les moyens pour les protéger, à l'instar des clés de chiffements Pigpen, sont d'une facilité si déconcertante à être contournés que l'on ne peut que leur supposer d'autres finalités que de crypter efficacement. Au cœur même des organisations les plus confidentielles, Michael Herman, académique ayant exercé des responsabilités au sein des services de renseignements britanniques, note ainsi : « *secrecy is often overdone ; special codewords and limited distributions become departments' badges and means of protecting and extending their territory* » (Herman, 1996, p. 93). Bien des processus de secret ne semblent en effet pas tant avoir à trait avec une quelconque recherche de dissimulation effective : ils relèvent davantage du symbolique, une symbolique associée à certaines modalités organisationnelles singulières (comme l'organisation en loges) et aux expériences (affectives, sociocognitives) qu'elles permettent. Ce qui fera ainsi dire à Casanova, maçon, que « *Le secret de la maçonnerie est inviolable par sa propre nature, puisque le maçon qui le sait ne le sait que pour l'avoir deviné. Il ne l'a appris de personne. Il l'a découvert à force d'aller en loge, d'observer, de raisonner et de déduire. (...). Ce secret sera donc toujours secret. Tout ce qu'on fait en loge doit être secret ; mais ceux qui par une indiscretion malhonnête ne se sont pas fait un scrupule de révéler ce qu'on y fait n'ont pas révélé l'essentiel.* ».

Le paradigme informationnel sur le secret peine alors à rendre compte de telles dimensions. L'approche informationnelle est légitime, mais elle est limitée. En résumant le secret à un moyen de protection d'une information, à tort ou à raison supposée comme stratégique, une telle perspective met définitivement le focus sur le contenu du secret, au détriment du contenant. Or, précisément, tout un ensemble de propriétés sociologiques, psychologiques, sociocognitives, découlent de ce contenant.

Un certain nombre de travaux en sciences de gestion tendent ainsi à se démarquer de ce paradigme informationnel ces dernières années. Cette démarcation peut être franche, comme chez Costas & Grey (2016) – cf. section suivante –, ou marginale, en ajoutant des grilles de lectures supplémentaires sans pour autant complètement rompre avec ce paradigme dominant. L'encadré ci-après montre cette démarcation progressive dans la littérature, à partir d'une analyse textuelle algorithmique des publications portant sur le secret dans les principales revues des théories des organisations. On y voit

nettement une démarcation entre le paradigme informationnel, au « nord », autour de deux thématiques (la dimension tactique du secret, et les dispositifs pour assurer le secret) ; versus, au « sud », une lecture s'affranchissant de ce paradigme, avec deux thématiques principales : les dynamiques informelles et intra-organisationnelles générées par le secret, et la tension openness/disclosure.

**Encadré 1. : La démarcation entre le paradigme informationnel *versus* d'autres angles d'études sur le secret mise en lumière par une analyse algorithmique de la littérature en sciences organisationnelles des quinze dernières années**

Une autre manière de mettre en avant les grandes thématiques sous-jacentes de la littérature des théories des organisations autour de la question du secret est tout simplement de faire lire les articles par un algorithme de NLP (Natural Language Processing, souvent utilisé en IA pour analyser le langage humain). Cette méthode permet de définir les principales thématiques discutées au sein d'un corpus, sans spécifier par avance quelles sont ces thématiques (c'est-à-dire, en évitant de « calquer » les préconceptions du chercheur). Le détail de cette méthode est présenté en annexe.

L'approche algorithmique ne remplace pas la lecture du chercheur, mais elle peut conforter ou amender sa vision. En l'espèce, elle permet de comprendre d'éventuels clivages/jonctions entre les thématiques travaillées au cœur de la littérature récente sur le secret en théories des organisations.

Le dataset comprend 33 travaux (30 articles de recherche, 3 book-reviews) publiés dans les 15 dernières années (entre 2005 et mars 2020) dans 8 des principales revues en théories des organisations (Organization, Organization Science, Organization Studies, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Strategic Management Journal, Journal of Business Ethics, et Journal of Management Inquiry<sup>6</sup>).

L'analyse algorithmique identifie au sein de ce corpus 4 thématiques principales (topics) :

- Topic 1: Les règles de l'entreprise (hiérarchie, place du management, etc.) confrontées à l'ubiquité des secrets et à la reconfiguration des rapports entre employés ; avec au cœur de ces questions, la *tension disclosure/openness* et les questions éthiques qui en résultent
- Topic 2 : les *dynamiques informelles et intra-organisationnelles* engendrées par le partage de secrets
- Topic 3 : *La dimension tactique du secret* pour défendre un actif stratégique
- Topic 4 : *Objectif / Coûts et l'éventail des dispositifs possibles* : Secret des affaires, innovations : outils légaux (Non Disclosure Agreement, etc.) versus gestion des ressources humaines (confiance, motivation)

Le graphique ci-contre cartographie les auteurs de notre dataset en fonction des thématiques principalement abordées en sein de leur publication.

Globalement, on observe donc que l'analyse algorithmique – notamment la nature des topics que l'algorithme identifie, la distribution des auteurs entre ces topics, et les clivages entre auteurs que cette distribution met en exergue – met en avant cette dualité de la littérature, entre d'une part les tenants d'un paradigme informationnel, et d'autre part l'émergence d'angles d'études complémentaires sur le secret.

Au nord, on identifie ainsi les auteurs ancrés dans le paradigme informationnel, surpondérant les topics 3 et 4.

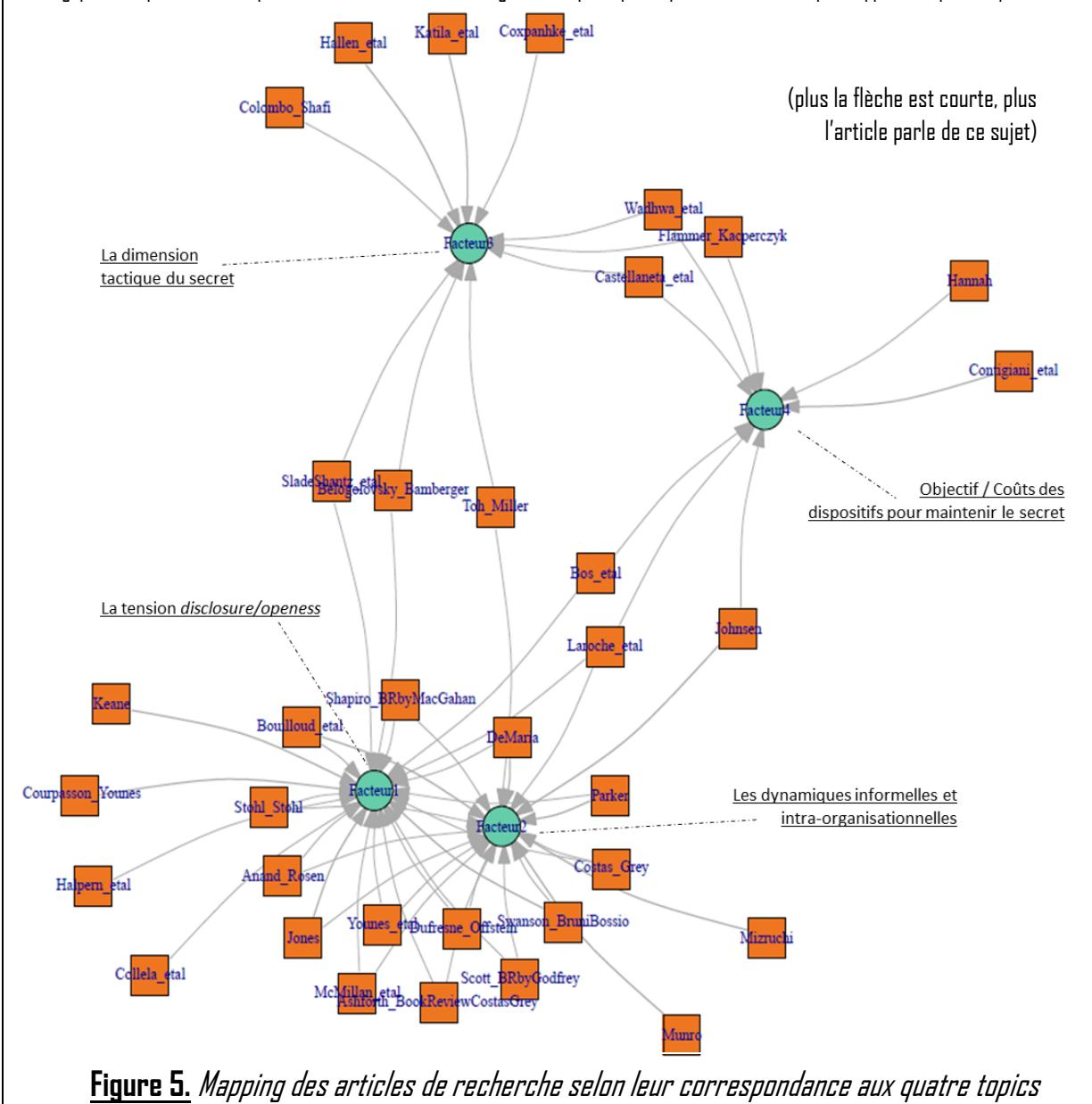
Au « sud », le secret est considéré comme étant vecteur de nombreuses dynamiques (notamment interactionnelles). Au sud-ouest, les auteurs intéressés par l'output de ces dynamiques. Par exemple Younes et al (2018) et Bouilloud et al (2019), Anand & Rosen (2008) ou encore MacMillan et al (2006) s'intéressent à la question éthique. MacMillan et al (2006) , Stohl & Stohl (2011) et Collela et al (2007) au dilemme disclosure/concealment: MacMillan et al (2006) dans sa dimension éthique. Stohl & Stohl (2011) posent la question de communication dans les organisations secrètes (dans une démarche CCO), et Collela et al (2007) questionnent l'impact de dévoilement des primes de confidentialité. Au sud-est, les auteurs comme Costas & Grey (2014) proposent de s'intéresser au déroulé du processus de secrecy lui-même, et aux dynamiques sociales qui les animent. On retrouve des auteurs analysant les dynamiques micropolitiques, comme Munro (2016), et des plaidoyers pour analyser

<sup>6</sup> Nous incluons JMI notamment eu égard à l'impact de son numéro spécial de 2008 sur le secret

davantage les organisations secrètes (Parker, 2016), et l'économie informelle et autres organisations caractérisés par leur relative discrétion (Swanson & Bruni-Bossio, 2019 ; Scott, 2013).

Entre ces grandes lignes, plusieurs auteurs comme De Maria (2006) ou Laroche et al (2019) font le grand pont. De Maria pointe notamment comment les pratiques managériales supposées assurées l'éthique ne prennent pas en compte la prévalence du management pour la pratique du secret (managerial secrecy) et le secret organisationnel (organizational silence). Dans l'analyse de l'arnaque des avions renifleurs d'Elf, Laroche et al (2019) identifient comment le secret organisationnel peut se retourner contre l'organisation, en produisant une forme de crédulité organisationnelle.

Le topic 3 et 4 (dimension tactique du secret et rapport coût/bénéfice des dispositifs organisationnels pour le maintenir) constituent donc le ainsi le cœur du paradigme informationnel. Le topic 2 (les dynamiques générées par le secret) préfigure la section suivante : l'approche sociologique. Le topic 1 (tension openness/disclosure) contient en germe les principales questions abordées par l'approche épistémique.



## Chapitre 3. L'approche sociologique

*Une série de travaux porte sur le caractère socialisant du secret. De nombreux auteurs observent que ce caractère socialisant est en fait surtout un caractère organisant. Il ne s'agit pas seulement de mettre des individus en contact, mais de les lier opportunément en leur faisant partager une représentation et une identité commune et différenciante par rapport à l'extérieur/ aux profanes.*

### 1. Un changement de perspective, de l'information aux dynamiques sociales

Prenant acte des limites du paradigme informationnel, les travaux de Costas et Grey (2014, 2016) semblent opérer une bascule clé dans la littérature dédiée au secret, en appelant à un glissement de focus, des conséquences du secret vers le processus en lui-même. En déconsidérant l'information cachée pour s'intéresser davantage aux mécanismes de création et de conclusion du secret, le renversement de perspective proposé par Costas et Grey (2014) ouvre un nouveau chapitre sur la notion de secret en organisation (Parker, 2016 ; Otto, Pors & Johnsen, 2019). Non pas que cette approche était absente de travaux antérieurs : mais en systématisant une lecture an-informationnelle, ces deux auteurs permettent de faire confluer des travaux contribuant, par leur juxtaposition, à établir comment se forme le secret, quelles sont ses conditions sociales, et quelles sont les dynamiques sociocognitives et organisationnelles qui en découlent.

Produit d'une perspective revendiquée comme an-informationnelle, partiellement anéthique<sup>7</sup> aussi, leur démarche s'articule alors particulièrement sur le processus interactionnel par lequel le secret est organisé : il abandonne le focus sur « the secrets » pour lui substituer un focus sur la « *secrecy* »<sup>8</sup>. Citant Dalton (1959, p. 53), ils notent:

<sup>7</sup> Remarquable, à l'instar d'autres auteurs (eg. Birshall, 2011) la forte connotation du secret comme un processus de dissimulation immorale, Costas & Grey (2014) invitent le chercheur à suspendre dans un premier temps son jugement éthique- qui relève souvent davantage du préjugé- pour pouvoir mieux étudier les processus qui les gouvernent. Voir section X.

<sup>8</sup> Le terme de *secrecy* étant défini comme « *the ongoing formal and informal social processes of intentional concealment of information from actors by actors in organizations* ». (Costas & Grey, 2014, p. 1423). Malheureusement, il n'a pas d'équivalent satisfaisant français, et nous lui substituons le plus souvent dans ce présent document la terminologie de « *processus du secret* ».

On mesurera la différence entre une telle définition de *secrecy*, portant sur le processus de dissimulation, et des définitions beaucoup plus « informationnelles » qui prévalent jusqu'alors : par exemple, en sécurité informatique, *secrecy* est couramment définie ainsi : « *a protocol P preserves the secrecy of data M if P never publishes M, or anything that would permit the computation of M, even in interaction with an adversary Q. Equivalently, a protocol P preserves the secrecy of data M if P in parallel with an adversary Q will never output M on a public channel* », ou, en termes formels: « *Definition 3.1. Let S be a finite set of names. The closed process Q is a S-adversary if and only if  $fn(Q) \subseteq S$ . The closed process P preserves the secrecy of M from S if and only if  $P \mid Q$  does not output M on c for any S-adversary Q and any  $c \in S$*  » (Abadi, M., & Blanchet, 2005, p.112-114)- voir aussi Abadi (1999) pour une discussion sur la formalisation du concept de *secrecy* en sécurité informatique.

« *Secrecy is therefore fundamental to organizations to the extent that ‘one may well ask, what organization is without secrets held by some members’* » (Costas & Grey, 2014, p. 1428).

Dès lors, produire un secret, ce n'est pas uniquement le fait de cacher intentionnellement (Bok 1989) à quelqu'un une information : c'est un processus social, s'insérant dans une structure sociale et relationnelle (Horn, 2011). Dans cette optique, l'analyse doit dépasser le cadre étroit des protagonistes du premier plan de l'intrigue, et en explorer les coulisses : qui parle à qui, mais aussi qui ne parle pas à qui, pourquoi, et qu'est-ce que cela provoque dans le temps ?

En s'appuyant sur les fondations théoriques des travaux séminaux de Simmel (1906) et de Goffman (1959, 1963) notamment, mais en recentrant leur attention sur les phénomènes organisationnels, ils brossent un kaléidoscope riche de dynamiques sociales générées par le secret. L'idée sous-jacente de leur livre de 2016, c'est qu'il y a une myriade de types de secrecy – notamment des secrets partagés ou non (*formal secrecy & informal secrecy*<sup>9</sup>), des secrets dont l'on connaît le contenu et des secrets dont l'on connaît l'existence mais pas le contenu (*arcanum* versus *mysterium*, Horn, 2011), etc. – et qu'en les juxtaposant tous bout à bout, on s'aperçoit que la détention ou le partage de secrets fondent l'existence de sous-groupes au sein de l'organisation, ce qui forme la base de nos interactions sociales au sein des organisations, c'est-à-dire forme l'architecture non seulement communicationnelle mais aussi interactionnelle et sociale de l'organisation (Costas & Grey, 2016). Poursuivant la métaphore de l'architecture, les auteurs montrent que les organisations sont ainsi constituées de canaux de communication et de barrières sociales (« *corridors* » et « *walls* ») qui résultent de ces secrets.

Ainsi, dans la perspective de l'approche an-informationnelle promue par Costas & Grey (2014) et une série de travaux à leur suite (par exemple, Parker, 2016 ; Younes & Courpasson, 2018 ; Otto, Pors & Johnsen, 2019), les organisations nous apparaissent de plus en plus procéder du secret, ce petit mécanisme consubstantiel de la nature humaine, dont il convient désormais d'en décortiquer les ressorts organisationnels sous-jacents.

Cette représentation de l'organisation comme évolutive, émergente, et surtout résultant de processus organisants, est une idée centrale de nombreux champs de la recherche en théorie des organisations ; notamment des approches dites « process ». Historiquement, elle est bien ancrée au cœur des théories sensemaking. Weick (1969) résume ainsi :

---

9 « *Formal secrecy can be defined as the intentional concealment of information by actors in officially defined, established and recorded ways. (...) In informal secrecy the intentional concealment of information by organizational actors takes place in unofficial and unwritten ways, and is not subject to formal rules and laws* ». (Costas & Grey, 2014, p. 1431-1432).

« L'argument central est que toute organisation est la manière même par laquelle elle passe par des processus organisants (...). L'organisation est une chose fluide, en changement continu, qui exige d'être constamment réaccomplie, et qui nous apparaît comme une entité seulement lorsque cette fluidité est figée à un moment précis dans le temps. Cela entraîne que nous devons définir l'organisation [organization] en termes de processus organisants [organizing] ». (Weick, 1969, p. 90-91).

A ce titre, les secrets peuvent être perçus comme des processus organisants cruciaux pour l'organizing.

Dès lors, la difficulté réside à qualifier la nature du processus organisant, et la nature du phénomène d'organizing en question. En effet, il apparaît vite clair que le secret a la particularité d'être tout à la fois un processus social et un processus mental ; et de même, participe à l'organisation sociale et à l'organisation mentale des organisations. Pour l'essentiel, la littérature en théorie des organisations oscille entre ces quatre points cardinaux.

Le graphique ci-après, extrait du graphique introductif, illustre les grandes ramifications en termes de thématiques, qui constituent l'approche sociologique.



Figure 6. (Extrait de la figure 1.) L'approche sociologique du secret : un panorama

Dans les sections suivantes, je développe en particulier les apports de la littérature pour décrire le mécanisme l'effet de 'liens' sociologiques produit par le partage d'un secret ; les dynamiques de pouvoir induites par le secret ; et comment les dynamiques psychologiques engendrées par le secret débouchent sur des dynamiques sociologiques singulières.

## 2. Liés par le secret

La littérature fait la part belle à deux dynamiques sociales liées au secret, d'ailleurs identifiées par Costas et Grey (2014) et développées plus avant dans leur ouvrage ultérieur (2016): l'intrication entre secret et identité d'une part, secret et pouvoir d'autre part.

Le lien entre secrets et identité repose principalement sur la dynamique de distinction sociale qui résulte de la détention et du partage d'un secret au sein d'un collectif. D'un côté, le groupe est soudé par le secret. De l'autre, il se définit en opposition à ceux qui ne savent pas. D'ailleurs, l'étymologie du mot secret est plutôt explicite sur ce point : secret vient du latin **secretum** c'est-à-dire « séparé » et dérive du verbe *secernere* qui signifie « mettre à part » ou « cacher ». (Horn, 2011).

Le lien entre secret et identité est consubstantiel d'un certain nombre d'organisations – les organisations secrètes en tête (Scott, 2013), auxquelles est dédiée une section importante dans la suite de ce rapport. Typiquement, au sein de Bletchey Park (où, pendant la 2<sup>nd</sup>e guerre mondiale, dans le plus grand secret, furent décodées les clés de cryptage des communications de l'Axe), le sentiment d'appartenance y fut très vif, expliquant le respect des règles très strictes qui s'y appliquaient et les sacrifices personnels (sur le plan social ou affectif) que travailler à BP pouvaient engendrer (Grey, 2010 ; Hill, 2004).

Il peut même exister des sous-groupes secrets au sein d'organisation secrètes, avec une escalade de ces sentiments d'adhésion identitaires. En particulier, les rares membres de l'organisation qui avaient une perspective globale sur les opérations qui s'y déroulaient développèrent une fierté d'appartenir aux « *Ultras parmi les Ultras* » très vivace (Grey, 2010). Animés d'un sentiment d'appartenance si marqué, et s'attribuant un rôle de gardien du temple du secret qu'ils respectèrent avec zèle, ils contribuèrent au succès de cette organisation inédite qui joua un rôle majeur dans le dénouement de la guerre (Hinsley & Stripp, 1993).

Au-delà des organisations secrètes, le lien identitaire de ceux qui partagent le secret est aussi courant que bien documenté. Les études d'Elton Mayo à la Western Electric montreront l'existence de cliques, et généreront assez vite un nombre important de travaux portant sur leur rôle déterminant dans l'émergence de normes sociales et statut social ne dépendant pas nécessairement de l'organisation formelle, et contribuant à façonner le comportement et les attitudes des travailleurs (eg. Roethlisberger & Dickson, 1939 ; Sayles, 1957).

S'il ne s'agit pas nécessairement de groupes secrets, les cliques caractérisent les dynamiques sociales informelles des organisations. Elle bouleverse l'ordre hiérarchique (Crozier, 1963). Melville Dalton (1959) discutera abondamment leur prégnance au sein des organisations modernes, mais aussi leur rôle clé dans le bon fonctionnement de l'action organisationnelle.

Certaines cliques peuvent, en devenant secrètes, se transformer en cabales (Younes et Courpasson, 2018), donnant lieu, en parallèle du jeu social affiché en surface, à un ensemble de dynamiques sociales souterraines qui échappent au management mais qui ouvrent de vraies opportunités en termes de créativité et d'innovation. Les communautés de pratiques peuvent d'ailleurs partager cette caractéristique d'informalité, voire d'opacité à défaut de secrets, qui semble favoriser l'adhésion identitaire au groupe et par là favoriser le partage de pratiques nouvelles – à l'instar des méthodes efficaces mais peu orthodoxes des réparateurs de Xerox décrites dans le désormais célèbre travail ethnographique de Julian Orr (Brown & Duguid, 1991).

### 3. Le secret comme marque de pouvoir

Le secret est aussi et surtout un processus social associé au pouvoir. Le mécanisme de distinction qu'il opère permet d'établir un rapport de force entre groupes sociaux et entres individus d'un même groupe.

Le lien entre secret et pouvoir est d'ailleurs une dimension centrale de nombreux écrits des sciences de gestion, mais aussi de littératures connexes, et au premier chef des sciences politiques. De l'*arcana imperii* de Tacite aux disciples de Machiavel, la bonne gouvernance, surtout de l'Etat, a en effet longtemps été une affaire d'opacité : les secrets dont s'entouraient le gouvernement devaient en assurer la stabilité (Horn, 2011). Même au sein d'une gouvernance se voulant démocratique, Michels décrira très tôt l'importance de discussions « en petit comité » et le découpage des jeux de pouvoirs que ces processus permettent de dessiner (Michels, 1914). Au sein d'entreprises marquées par une forte culture du secret comme Apple (Lashinsky, 2012), le pouvoir relatif des managers est symbolisé par leur proximité avec le cœur du nexus de la production de secret. De tels marqueurs sont particulièrement intéressants dans des organisations aux organigrammes matricielles : ils permettent d'indiquer les hiérarchies réelles au-delà de celles prescrites.

En ce sens, le secret pas ne donne pas tant de pouvoir en ce qu'il donne accès à des informations stratégiques dont d'autres seraient dépourvus ; mais parce qu'il *symbolise* cet accès, l'information putative étant finalement sans importance. Le cas extrême étant quand l'information est connue de toutes, mais seuls certains ont le droit de s'en prévaloir.

Typiquement, à travers le concept de « *tyrannie du silence* », Eviatar Zerubavel (2006 p. 13) montre comment l'orchestration de « *secrets publics* » permet de museler la critique en établissant des sortes de

tabous publics significatifs du pouvoir d'un groupe ou d'une institution sur notre capacité d'expression de la critique.

De la même manière, on peut cacher des informations en assumant plus ou moins de le faire : Connelly, Zweig, Webster, & Trougakos (2012) montrent ainsi que 'jouer au con' (« *playing dumb* ») reste souvent l'un des moyens les plus utilisés et les plus efficaces pour cacher des informations au sein des organisations – pourvu néanmoins que les rapports du pouvoir et la culture organisationnelle le permettent (Pearson, Andersson, & Porath, 2004 ; Seiter, Brusckhe & Bai, 2002).

#### 4. Impacts sociologiques de dynamiques psychologiques associées au secret

Le secret est un processus mental ayant de fortes répercussions psychologiques. Or, ces processus psychologiques peuvent avoir de fortes implications sur les processus sociaux.

##### 4.1. Le poids du secret

Déjà, une série d'études portent sur le poids mental qui s'exerce sur le porteur du secret (eg. Kelly, 2002; Pennebaker, 1989). Ce poids n'est pas qu'une image : une série d'études en psychologie cognitive montrent qu'il s'agit d'un poids qui se matérialise physiquement, c'est-à-dire qui est psychosomatiquement ressenti (Slepian, Masicampo, Toosi, Ambady, 2012 ; Slepian, Kirby, Kalokerinos, 2020)<sup>10</sup>.

Ce poids du porteur du secret explique notamment la souffrance liée par exemples aux orientations sexuelles stigmatisée (Smart & Wegner, 1999; Griffith & Hebl, 2002 ; Ragins, Singh, & Cornwell, 2007). Prendre la mesure d'un tel poids est une clé d'entrée pour comprendre la force des dynamiques sociales qui en découlent dans les organisations, par exemple pour cacher des orientations sexuelles, seul(e) ou au sein de réseaux partageant ce secret (Stenger & Roulet, 2018). De telles dynamiques se retrouvent aussi lorsque c'est toute l'organisation qui est stigmatisée (Tracey & Philips, 2016), ou pour expliquer les jeux sociaux au sein pour des activités stigmatisées comme la prostitution (Klambauer, 2018).

---

<sup>10</sup> Ces auteurs proposent une expérience très simple : on présente une image de colline, et on demande d'estimer le degré de la pente pour accéder en haut de la colline. On divise les sujets de l'expérience en deux groupes (randomisés) : dans le premier groupe, on manipule le sujet pour qu'il se rappelle un secret. Dans l'autre, on ne fait rien. Le premier groupe évalue la pente comme bien plus raide que le second. Cette expérience et les débats qui s'ensuivent offrent en outre de passionnantes réflexions sur les stratégies de manipulation pour faire se souvenir d'un secret à un sujet.

## 4.2. Attirance(s)

Le secret ne se limite pas à un phénomène de charge mentale pour le porteur du secret. Il peut être grisant, et même désirable.

Bien étudiée en psychologie, la dynamique relationnelle induite par l'effet d'attirance lié aux secrets est souvent associée à une forme de sexualisation (Wegner, Lane, & Dimitri, 1994 ; Foster, Foster & Campbell, 2010)<sup>11</sup>.

Dans cette optique, le secret, en traçant une distinction entre profanes et initiés, attire réciproquement celles et ceux qui savent au détriment de ceux que l'on croit ignorants<sup>12</sup>. Ces dynamiques peuvent avoir un impact important à l'échelle organisationnelles, notamment en ce que ces dynamiques participent aux processus identitaires mentionnées dans la section précédente, et notamment au sein des sociétés secrètes (Parker, 2016). Se développe ainsi, au sein des sociétés secrètes, un processus de sociabilisation mû par une désirabilité réciproque entre ses membres exacerbée par le partage d'un secret en commun (Simmel, 1906).

Cette dynamique d'attirance/répulsion ne touche d'ailleurs pas que les membres desdites organisations secrètes, mais aussi ceux qui prétendent les étudier (ou les circonscrire) : « *There is a seductive quality about secrecy which affects equally those who seek (or even invent) secrets (explored and parodied in Umberto Eco's Foucault's Pendulum), and those who deliberately manipulate and exploit the fear of secrecy. Out of this attraction adherents and opponents alike have produced numerous mythologies and false genealogies of secret societies and ancient conspiracies* », note ainsi Johnson (1991, p. 171-172) en préambule de son étude des sociétés secrètes zandées.

Ce genre de dynamiques psychologiques peuvent aussi être manœuvrées stratégiquement par les organisations : par exemple, à des fins promotionnelles auprès de cibles exogènes à l'organisation. Cela peut-être pour vendre un produit : Mills (2015) identifie ainsi comment l'attraction produite par le secret peut permettre d'ajouter de la valeur ajoutée aux yeux des prospects, ou souder une communauté de consommateurs croyant – à tort ou à raison – partagés un secret. Cela peut-être aussi pour promouvoir l'organisation elle-même : des organisations comme Al Qaeda peuvent mettre en place des stratégies de communication qui soulignent le caractère confidentiel et clandestin de l'organisation pour séduire de nouvelles recrues (Schoeneborn & Scherer, 2012)

---

<sup>11</sup> Simmel (1906) comme Foster, Foster et Campbell (2010) faisant ainsi de la capacité à maintenir une forme d'opacité entre partenaire la condition de pérennité des relations amoureuses (et amicales pour le philosophe et sociologue allemand)

<sup>12</sup> Pour une discussion psychanalytique sur ces enchâssements de mouvements d'attirances et de répulsions selon que l'on soit détenteur du secret, observateur, ou observateur de l'observateur, voir l'analyse de Lacan au sujet de la nouvelle *la Lettre Volée* d'Egare Poe, et la troublante « analyse de l'analyse » formulée par Derrida (1980) au sein du séminaire « le Facteur de Vérité »

Ces dynamiques interpersonnelles d'attraction liée au secret peuvent aussi se retourner contre les organisations, et être utilisée par des acteurs pour générer et piloter des dynamiques intra-organisationnelles. C'est de façon exemplaire le cas durant de vaste arnaque, comme les avions renifleurs d'Elf (Laroche, Steyer & Théron, 2019), les faux espions de Renault (Laroche & Théron, 2016), ou encore la quasi-chaine de Ponzi de Madoff (Gibson, 2014).

D'un point de vue psychologique, partager un secret voire s'organiser dans le secret va plus loin que le seul phénomène d'attachement au groupe. Younes & Courpasson (2018), dans la lignée de Simmel (1906), détaillent ainsi comment un groupe, au sein d'un département pharmaceutique, s'organisèrent en secret (en cabale) pour poursuivre un projet de R&D que la direction avait choisi d'avorter : en accentuant l'implication, la cohésion et l'efficacité du groupe et en densifiant le maillage intercommunicationnel au sein du groupe, le secret contribua fortement à leur créativité. Dans cette optique, le secret produit un ensemble de dynamiques intersubjectives qui dépassent l'échelle individuelle, et sont alors à évaluer à l'aune de leurs propriétés interpersonnelles.

## Chapitre 4. L'approche épistémique

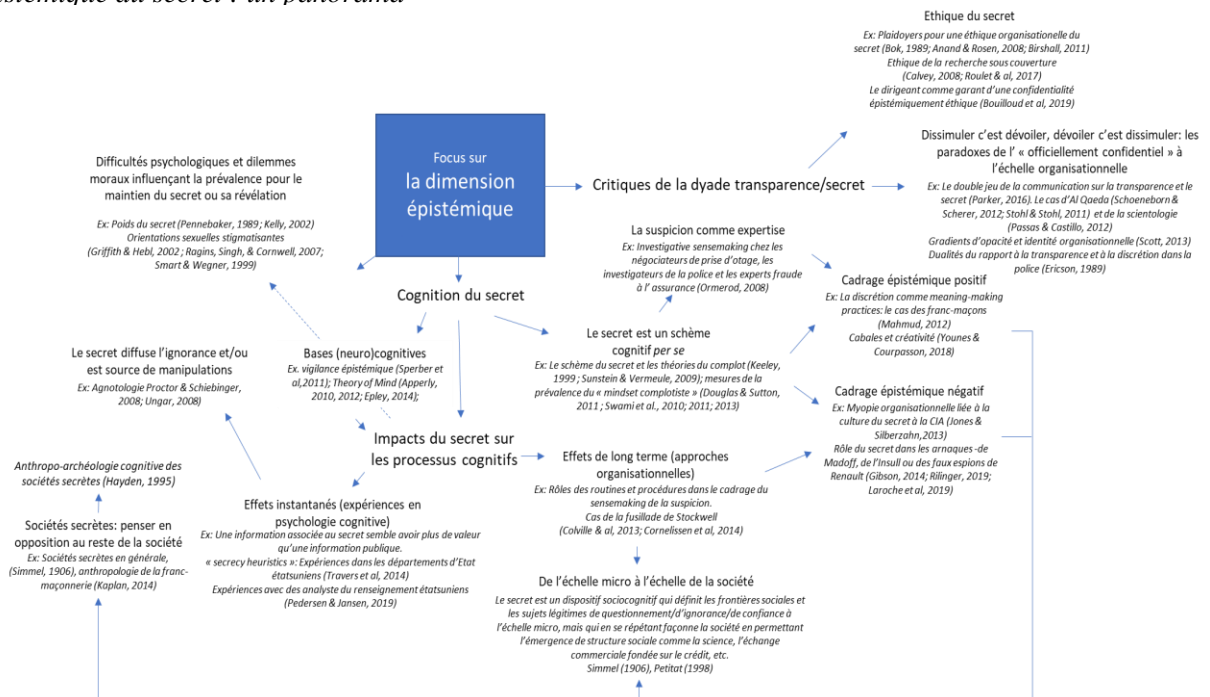
*Les pratiques du secret ont tendance à formuler un certain nombre de préconceptions d'ordre épistémique, c'est-à-dire relatives à la nature de la connaissance, à ses modalités d'apprentissage et de transmission, et aux processus attentionnels et interprétatifs. Il y a un cadrage épistémique.*

*Dans un premier temps, je décris le schème épistémique sur lequel repose le secret, et sa nature fortement intersubjective et articulante plusieurs niveaux épistémiques. Dans un deuxième temps, je résume les grands champs d'étude des mécanismes de cette reconfiguration cognitive opérée par le secret, des échelles spatiotemporellement resserrées (l'individu, temps court du decision-making) à des échelles plus larges (organisationnelles, sociétales).*

*Dans cette optique, nous élaborons sur l'apport de l'approche simmelienne, qui souligne le lien entre le secret comme dispositif sociocognitif micro, mais qui, en se répétant encore et encore, finit par avoir des conséquences majeures à des échelles plus larges. Si Simmel a comme ligne d'horizon l'échelle sociétale, la revue de littérature plaide néanmoins pour considérer l'impact du caractère épistémiquement organisant du secret à l'échelle des organisations.*

Les travaux contribuant à une approche épistémique du secret sont plus épars que ceux de l'approche sociologique. Le graphique ci-après en résume les grandes ramifications. Dans cette section, je propose d'abord d'introduire ce qu'est le cadrage épistémique, en partant d'un exemple simple (issu de la Lettre Volée d'Edgard Poe). Puis je présente les principales littératures afférentes à la question du cadrage épistémique du secret, en remontant de l'échelle individuelle à celle de l'organisation.

**Figure 7.** (Extrait de la figure 1.) L'approche épistémique du secret : un panorama



## 1. La dimension épistémique à travers l'exemple de la Lettre Volée

Le fait de détenir un secret seul ou en groupe ou au sein de l'organisation, ainsi que le fait de suspecter des secrets chez autrui, nécessitent de stipuler un ensemble d'hypothèses sur la nature du savoir, la manière dont l'on peut découvrir le savoir, l'investissement cognitif à accorder à l'information cachée plutôt qu'à celles accessibles, etc. C'est la dimension épistémique du secret. Un bon exemple de ce phénomène se retrouve dans la nouvelle d'Edgar Poe : La Lettre Volée.

Dans cette nouvelle, une lettre fort compromettante pour la reine a été volée. Heureusement, le voleur est connu de la police : il ne peut s'agir que du ministre D. en personne ! De même, les hommes du préfet ont identifié le seul lieu où la lettre volée pourrait être cachée : les appartements du ministre. Mais rien n'y fait, les policiers qui ont fouillé les appartements du voleur jusque dans leurs moindres recoins ne retrouvent pas la fameuse lettre. L'affaire est grave : dans l'impasse, on en appelle à l'aide du célèbre Dupin.

Dupin, à la surprise générale, retrouvera finalement assez facilement la lettre. Il explique avoir raisonné de la sorte. Il observe d'abord que malgré leurs efforts, les meilleurs limiers de la préfecture n'ont pas réussi à trouver la cachette de la lettre. Il en conclut donc que le ministre avait envisagé les méthodes de la police, qui chercherait ladite lettre dans toutes les cachettes possibles (comme un coffre-fort, une cache dissimulée derrière les boiseries, un tiroir secret dans un secrétaire, etc.). Il avait alors suffi au ministre de placer la lettre bien en évidence, à la vue de tous, sur un porte carte au milieu de son bureau. La lettre n'étant pas cachée, aucun policier n'avait même envisagé de l'inspecter.

Le ministre D. avait su se mettre dans la peau des détectives, de leur manière d'envisager sa duplicité. Dupin avait su se mettre dans la peau du ministre qui s'était mis dans la peau de la police. Cette nouvelle, qui a notamment été analysée par Lacan (2006) puis Derrida (1980), est un excellent exemple de l'intersubjectivité nécessaire pour faire des secrets, et suspecter des secrets chez autrui.

La nouvelle souligne surtout le fait que le secret articule deux niveaux épistémiques (Greene et al, 2008; Feucht, 2011; Hofer & Pintrich, 2012) :

- l'*épistémologie personnelle* – ou « *personal epistemology* », c'est à dire les préconceptions personnelles d'un individu sur la vérité et les propriétés potentielles et nécessaire du savoir et de sa transmission,
- et le *climat épistémique* – ou « *epistemic climate* », c'est-à-dire les représentations partagées par le groupe social dans lequel l'individu évolue.

En effet, tenter de conserver ou suspecter des secrets nécessite de se figurer ses propres représentations sur le savoir et le non-savoir, mais aussi celles des autres. De ce point de vue, la nouvelle de Poe est

assurément une bonne illustration du fait que le secret n'est pas neutre d'un point de vue des hypothèses sur le savoir et le non-savoir au niveau de l'individu (épistémologie personnelle) et son articulation avec les représentations partagées par le groupe (climat épistémique). Toute la saveur de cette histoire repose sur la capacité du ministre à mettre en tension l'épistémologie personnelle avec son climat épistémique, et sur la capacité de Dupin à faire de même par un subtil jeu de mise en abyme.

En particulier, la Lettre Volée montre comment, dans une situation où l'on pense faire face à un secret (que l'on détienne nous même le secret, ou que l'on soupçonne autrui d'en avoir), une série de « cadres cognitifs » viennent modeler notre appréhension de la situation. On entend par cadres « *des structures de connaissances permettant aux individus d'organiser et d'interpréter le flux de perceptions à l'aide de représentations cognitives préconçues et mémorisées* »<sup>13</sup> (Cornelissen & Werner, 2014). Ces cadres sont surtout de nature épistémique, tant ils touchent pour l'essentiel à des dimensions ayant trait à la nature de la connaissance, de ses modalités de transmission, et prescrivent des processus attentionnels et interprétatifs types (Petitat, 1998 ; Blauuw, 2013).

On notera d'ailleurs que dans la nouvelle de Poe, on ne saurait jamais le contenu de la lettre volée. Et en définitive, cela n'importe guère : le sujet de la nouvelle, ce n'est pas le contenu de la lettre, mais c'est la mise en lumière de la mécanique socio-cognitive particulière amorcée par la présence du secret, à tous les niveaux (le ministre qui détient le secret, la police qui cherche à le déceler, et enfin Dupin qui observe ces dynamiques sociocognitives qui opposent le ministre et la police, et les expose pour le plaisir du lecteur).

Or, ces cadres liés aux secrets peuvent jouer un rôle crucial dans une multiplicité de situations de gestion.

En premier lieu, on pensera à une série de professions liées à l'investigation. Le journaliste d'investigation (Hunter et al, 2003), le policier (Masip et al, 2016), le chercheur (Parker, 2016), mais aussi les métiers régulièrement confrontés au mensonge, comme l'avocat ou le juge (Bond & DePaulo, 2008)... de nombreuses professions reposent sur la capacité des professionnels à se figurer les secrets d'autrui. Tout le défi est de le faire intelligemment, méthodiquement, sans procéder tous azimuts et sans tomber dans une paranoïa malade. Cela nécessite de disposer de cadres cognitifs adéquats pour mener à bien ces tâches d'investigation (Ormerod et al, 2008).

Les grandes organisations regorgent aussi de leurs propres professionnels de l'investigation : auditeurs internes et externes, par exemple, sont confrontés à la délicate tâche de suspecter à bon escient en externe notamment les fournisseurs, et en interne les managers et opérationnels audités (Holderness, 2014 ; Hobson et al, 2017). De même, pour les métiers de la sécurité, notamment informatique (Vidalis &

---

<sup>13</sup> « *knowledge structures that help individuals to organize and interpret incoming perceptual information by fitting it into already-available cognitive representations from memory* »

Kazmi, 2006 ; Campbell, 2019). L'intelligence économique, notamment face aux risques d'espionnage industriel, tend aussi à prendre une place de plus en plus importante dans les organisations ayant à défendre des actifs technologiques ou industriels convoités (Knickmeier, 2019).

Par ailleurs, la question de la maîtrise des cadres liés aux secrets ne se pose pas qu'à une échelle individuelle, mais peut aussi porter sur l'organisation. C'est notamment le cas de la vigilance organisationnelle : comment mettre en place des manières de faire, au sein de l'organisation, pour pouvoir prendre en compte intelligemment la capacité de parties prenantes à faire des secrets ?

C'est par exemple le cas en assurance. Il est important de prendre en compte la capacité de certains acteurs (clients notamment) à faire garder certaines informations secrètes : c'est ce qu'on appelle l'aléa moral en sciences actuarielles.

La vigilance organisationnelle peut passer par la formation des commerciaux au risque de fraude (Tseng & Su, 2013). Il est aussi important que se développe un consensus social défavorable à la fraude : certaines fraudes étant vues comme socialement acceptable par les clients ou les commerciaux eux-mêmes, des campagnes de sensibilisation peuvent être envisagées pour enrayer le phénomène.

Mais la vigilance organisationnelle ne passe pas nécessairement par la modification des cadres cognitifs des employés : on peut rendre l'organisation plus vigilante en la dotant de routines et procédures qui prennent en compte le risque de fraude, sans pour autant aller former un par un les employés. Par exemple, cela peut passer par la modification des règles contractuelles, et au niveau du portefeuille par l'évaluation agrégée des loss-premium, des enjeux clés pour l'assureur pour compenser le risque de fraude (Tseng et al, 2014). Les experts à la fraude à l'assurance peuvent ainsi chercher à développer des subterfuges pour détecter les fraudeurs, par exemple en implémentant dans les questionnaires des questions 'chasse-trappes' ayant tendance à mettre en exergue les tentatives de garder secrètes des informations (Ormerod, 2008). On peut aussi déployer des outils de détections basés sur des algorithmes prédictifs de la fraude. Wang & Xu (2018) proposent ainsi de détecter la fraude à l'assurance automobile à l'aide d'un modèle d'analyse textuelle par LDA (méthode d'analyse de corpus de texte assez proche de celle utilisée dans la section 1 pour l'analyse de la littérature sur le secret, et dans l'article 3 pour l'analyse des interviews de membres d'organisations secrètes), optimisée par un système d'apprentissage en deep learning.

Dans ces circonstances, c'est donc le contrat, ou le questionnaire, ou des outils algorithmiques, qui endossent le rôle de la vigilance organisationnelle ; pas les individus eux-mêmes (hormis ceux qui conçoivent les règles, évidemment)<sup>14</sup>.

Le cas de l'assurance est un cas typique de vigilance organisationnelle, tant l'aléa moral (et la fraude) sont des enjeux clés pour cette industrie. Mais à des degrés divers, une part significative d'organisations nécessitent aussi de développer une certaine vigilance organisationnelle. Citons, pêle-mêle, les HROs évidemment mais aussi toutes les activités économiques sont particulièrement sensibles à des actions malveillantes : attaques informatiques (Vidalis & Kazmi, 2006 ; Campbell, 2019), arnaques (Laroche & Théron, 2016 ; Laroche et al, 2019), etc.

## 2. La littérature sur la cognition du secret : impacts à l'échelle de l'individu, du groupe, de l'organisation, et de la société

### 2.1. Multiples échelles

La littérature des cadres (frames) en général regroupe des échelles d'étude allant du micro au macro (Cornelissen & Werner, 2014). De la même manière, les cadres associés au secret peuvent se matérialiser à des échelles de la cognition très diverses. Dans les sous-sections suivantes, sont listées une série de travaux sur la cognition du secret, concourant à mettre en lumière ou à expliquer cette dynamique de cadrage. Le tableau ci-après en résume les principaux aspects.

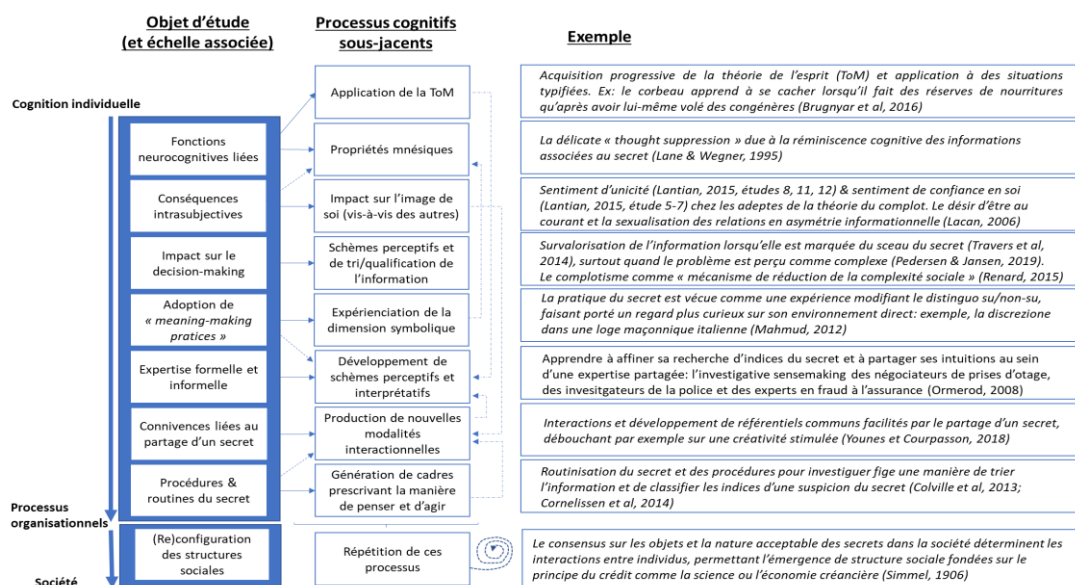


Figure 8. Les multiples échelles du cadrage épistémique

<sup>14</sup> Comme Power (2013) le rappelle, il s'agit alors de prendre en compte le gap ontologique entre la fraude et les dispositifs de gestion de la fraude, au risque de se voir aveugler par le caractère post-rationalisant des dispositifs organisationnels

Une première série de dispositions cognitives, voire neurocognitives, expliquent la prégnance de ce phénomène de cadrage. Conformément aux standards de la psychologie cognitive *mainstream*, l'échelle d'analyse la plus couramment considérée est celle de l'expérience en laboratoire : on considère le cadrage cognitif au niveau de l'individu, dans une fenêtre temporelle courte<sup>15</sup>.

Evidemment, au niveau de l'individu comme du groupe, ces cadres sont largement hérités des expériences passées. Certains individus sont par exemple reconnus pour être de fins limiers : le développement d'une expertise en la matière passe par l'affinement des cadres associés au secret. Un certain nombre de pratiques viennent soutenir ce processus d'apprentissage.

Enfin, il faut noter que ces cadres ne sont pas que dans les têtes : ils sont aussi réifiés dans l'organisation. Orotocolos, routines organisationnelles, rituels, culture et mythes formattent notre appréhension du secret sur la durée.

## 2.2. Théorie de l'esprit (« Theory of Mind, ToM)

En sciences cognitives, un certain nombre de travaux portent sur l'articulation entre le secret et la faculté de projeter les pensées d'autrui. C'est ce que l'on appelle l'utilisation de la théorie de l'esprit (ou Theory of mind, ToM), aussi appelée *mindreading*<sup>16</sup>.

La *théorie de l'esprit* est devenue un concept pivot des sciences cognitives pour faire sens des interactions sociales, tant notre sociabilité repose sur la capacité à envisager les pensées et raisonnements de nos interlocuteurs (Apperly, 2010 ; 2013 ; Epley, 2015)<sup>17</sup>. En particulier, il apparaît que le secret nécessite de simuler les processus mentaux d'autrui, pour faire en sorte de protéger ses secrets comme lorsque l'on suspecte les secrets d'autrui. La théorie de l'esprit devient le mécanisme d'inférence central dans le secret, au travers de ce que Sperber et ses collègues (2010,p. 359) ont défini comme la

<sup>15</sup> Quelques travaux, notamment sur la capacité des animaux à développer des stratégies de dissimulation, viennent néanmoins élargir ce spectre temporel

<sup>16</sup> Certaines oppositions théoriques opposent ceux qui estiment qu'il est nécessaire de développer une théorie de l'esprit pour attribuer des états mentaux à autrui (Gopnik & Wellman, 1992); et d'autres qui en doutent (Baillargeon, Scott & He, 2010) et estiment que l'on pourraient établir une faculté de *mindreading* qui se passerait du développement d'une théorie de l'esprit. Ici, nous présentons les deux possibilités sans trancher de ce débat encore vif.

<sup>17</sup> Entamé notamment par Premack et Woodruff (1978), de nombreux travaux vont se développer au cours des quatre dernières décennies, portant tant sur l'insertion de cette théorie de l'esprit dans les sciences cognitives, du langage et de l'information en général (Miermont, 1997 ; Thommen, 2007), que sur l'âge auquel émerge cette capacité cognitive chez l'enfant (Wimmer, Perner, 1983 ; Onishi, Baillargeon, 2005), sur son lien avec certaines pathologies comme l'autisme ou la schizophrénie (Baron-Cohen, Leslie, et Frith, 1985), sur l'extension de cette capacité cognitive chez d'autres espèces, des grands singes (Krupenye, Kano, Hirata, Call, et Tomasello, 2016) aux oiseaux (Emery et Clayton, 2001 ; Shaw, Clayton, 2013; Bugnyar, Reber, Buckner, 2016) ou enfin d'un point de vue neurologique avec l'action des neurones miroirs (Preston, de Waal, 2002 ; Decety, 2002).

vigilance épistémique (« *epistemic vigilance* »), c'est-à-dire la « *suite of cognitive mechanisms (...), targeted at the risk of being misinformed by others* ».

D'ailleurs, il est intéressant de noter que la théorie de l'esprit ne semble pas être le propre de l'humain. Les travaux sur « la théorie de l'esprit » est notamment amorcée par les observations de Premack et Woodruff (1978) sur des chimpanzés et leur capacité supposée à projeter sur autrui une intentionnalité qui leur est propre. Ainsi, les geais buissonniers (*Aphelocoma californica*, petit corvidé des régions montagneuses nord-américaines), lorsqu'ils se sentent observés par un congénère lors de l'enfouissement de nourriture pour l'hiver, disposent d'une panoplie de tactiques relevant du secret pour éviter – et même duper – l'observateur malicieux (Emery, Clayton, 2001). Une particularité hétérospecificque, partagée par d'autres corvidés dont le geai eurasien (*Glandarius de Garrulus*) et le corbeau (*Corvus corax*) (resp. Shaw & Clayton, 2013; et Bugnyar, Reber & Buckner, 2016). Ces études sur les corvidés suggèrent d'ailleurs que le secret est un schème acquis<sup>18</sup>.

Que le secret soit une tactique déployée par des animaux autres que l'*homo sapiens*, soulève alors deux réflexions : d'une part, cette observation renforce l'idée que le secret est fondamentalement inhérent à la vie sociale, qu'il est *sine qua non* à toutes formes d'interaction entre êtres socialisés ; d'autre part, le secret n'apparaît pas seulement comme un processus social, mais aussi un processus mental. Détenir ou soupçonner un secret apparaît alors comme une disposition cognitive avancée, ancrée dans la théorie de l'esprit.

En annexe se trouve un encadré plus complet débouchant sur l'élaboration d'un processus type de secret à partir de cet exemple de la Lettre Volée d'Edgard Poe. La théorie de l'esprit y prend un rôle pivot pour faire sens du jeu d'intersubjectivité qu'y joue.

### 2.3. Propriétés mnésiques : le délicat processus de « *thoughts suppression* »

La deuxième ligne d'étude porte sur les dynamiques cognitives liées aux secrets, c'est-à-dire la description des processus de traitement de l'information plutôt que l'impact du secret sur les états mentaux<sup>19</sup>. Notamment à partir de Lane & Wegner (1995), une série de travaux ont visé à caractériser

---

<sup>18</sup> Par exemple, les corbeaux comprennent que lorsqu'un congénère les observe lorsqu'ils cachent de la nourriture pour l'hiver, c'est potentiellement pour voler la nourriture plus tard (les corbeaux cachent donc souvent un caillou en substitution à la nourriture, pour duper leurs observateurs indiscrets). Mais les corbeaux le comprennent la plupart du temps... qu'après avoir eux-même observé puis volé la nourriture d'un congénère !

<sup>19</sup> Voir Collins (2018), notamment son avant-propos puis son introduction par Daniel Andler, pour une histoire des similitudes et dissimilitudes entre ces perspectives.

les processus psychocognitifs liés à la détention de secret, et notamment la forte prégnance mnésique des secrets alors même que l'on cherche justement à les mettre au second plan<sup>20</sup>:

*« Keeping our thoughts to ourselves is not easy. Secrecy is an active process, as it requires much deliberate behavioural and mental work. (...) The cognitive manoeuvres necessary for keeping a secret create an intentional suppression of the secret thought, the consequence of which is a paradoxical obsessive preoccupation with the secret that can, in some cases, make perseverance in concealing the secret a serious challenge ».* (Lane & Wegner, 1995, p. 237).

Vouloir « supprimer » de notre conscience certaines idées que l'on souhaite garder secrètes les maintient paradoxalement à la surface de notre conscience, augmentant l'effort cognitif nécessaire pour empêcher qu'elles finissent par être exprimées<sup>21</sup>.

Ce genre de processus cognitif peut même contribuer à se faire débusquer. Tausczik, Chung et Pennebaker (2016) tente ainsi de retrouver, parmi l'ensemble des correspondances (mails, sms, etc.) de 61 personnes ayant commencé dans les dernières années à protéger un secret, des traces de cette hypervigilance qui évoquerait leur secret. Surtout, ces travaux, et en particulier la mise en lumière de ce processus de maintien à la conscience des informations que le secret cherche à dissimuler, peuvent contribuer à expliquer les difficultés liées par exemple à cacher ses orientations sexuelles au travail (Griffith & Hebl, 2002 ; Ragins, Singh, & Cornwell, 2007), et les conséquences mentales sur la tentative de masquer une caractéristique jugée stigmatisante (Smart & Wegner, 1999).

Ces dynamiques se retrouvent aussi à l'échelle organisationnelle : une série de travaux, de l'étude des pratiques clandestines des groupes terroristes (Mobley, 2012 ; Shapiro, 2013) à l'étude des pratiques de luttes contre les mouvements subversifs par les agences de renseignements, notamment par des programmes du FBI de noyautage des mouvements antiracistes noirs aux Etats-Unis à la fin des années 60<sup>22</sup> (Hoerl & Ortiz, 2015) montrent comment l'utilisation de la clandestinité ou de pratiques de

---

<sup>20</sup> Les secrets sont à la fois 'collants' (obsédant) et 'sujets aux fuites', rappelant la discussion amorcée à l'échelle organisationnelle par Brown & Duguid (2001) sur les apories de la dichotomie entre « sticky » et « leaky knowledge ».

<sup>21</sup> Ce caractère obsessionnel est d'ailleurs l'une des explications du caractère pathogène du secret, et inversement justifie depuis Freud les pratiques (psychanalytiques ou autres) visant à les révéler pour se soulager des efforts cognitifs nécessaires à leur refoulement (Pennebaker, 1989 ; Kelly, 2002).

<sup>22</sup> Appelés COINTELPRO, ces opérations présentées comme des programmes de contre-espionnage visaient notamment les groupes d'activistes, dont l'emblématique Hoover craignait le potentiel subversif, tout en contournant les lois qui les protégeaient a priori des ingérences des renseignements nationaux. Ces programmes permirent en particulier de noyauter, à la fin des années 60 et au début des années 70, les mouvements antiracistes à dominante afro-américaine -programmes appelés COINTELPRO-Black Nationalist Hate Group (BNHG)-, l'objectif étant d'en saper la crédibilité par des opérations de contre-propagande et en accentuant le factionnalisme en interne (Blackstock, 1998;

« secrecy » en général offre certes certains avantages stratégiques, mais ouvrent aussi à de nouvelles faiblesses organisationnelles. Non seulement, malgré les efforts pour les cacher, cette dynamique obsessionnelle provoque une résurgence du secret ; mais de surcroît, les efforts nécessités pour maintenir le secret ont ainsi tendance à grever les capacités attentionnelles de l'organisation et amoindrir sa capacité à s'adapter.

#### 2.4. Le schème du secret : le cas de la théorie du complot

L'adhésion aux théories du complot représente un cas intéressant pour comprendre l'importance du schème du secret comme trame explicative.

Une série d'échelles de mesure ont été développées pour tester le niveau d'adhérence à des théories conspirationnistes. Ces échelles peuvent faire référence des théories du complots fictives et développées *ad hoc* (Swami et al., 2011). D'autres tests se font l'écho d'évènements ayant eu un fort écho dans les sphères conspirationnistes, comme les alunissages de la NASA (Swami et al., 2013), les attaques du *World Trade Center* le 11 septembre 2001, la mort de la princesse Diana et l'assassinat du président John F. Kennedy (e.g., Douglas & Sutton, 2011 ; Swami et al., 2010), ou alors des complots popularisés par certains blockbusters internationaux comme le *Da Vinci Code*<sup>23</sup> (Newheiser et al., 2011). D'autres échelles ne se basent pas sur la croyance à des théories du complot spécifiques, mais mesurent ce qui peut être désigné sous le nom de *mindset conspiratoire généralisé*, c'est-à-dire une vision conspirationniste plus générales et appliquées dès que possibles (Brotherton et al., 2013 ; Bruder et al., 2013).

Au cœur de ces métriques, qu'elles soient fondées sur de grands classiques des théories du complot ou sur une approche plus holiste de la pensée conspirationniste, il y a l'idée que les conspirationnistes ont aisément recours au secret pour expliquer des événements dont le sens leur échappe. Lorsqu'un fait d'actualité est perçu comme incongru, il peut être utile de postuler une intervention extérieure, ayant

---

Self, 2006 ; Hoerl & Ortiz, 2015). La cible première était le Black Panthers Party (sur les 295 opérations lancées par le COINTELPRO-BNHG entre 1965 et 1972, 233 ciblaient les black panthers), mais ces programmes touchaient aussi des groupes se revendiquant farouchement pacifistes et ouvert à d'autres luttes que les discriminations raciales, comme la Southern Christian Leadership Conference (SCLC) cofondé en 1957 par Martin Luther King (Self, 2006).

<sup>23</sup> Comme le *Da Vinci Code*, livre à succès de Dan Brown transformé en film, relatant les terribles manœuvres secrètes ourdies par quelques groupuscules émanant de l'Opus Dei pour masquer la filiation du Christ. L'œuvre, même si elle multiplie les allusions à des faits réels, est une pure fiction, mais elle a eu un certain écho auprès de certaines communautés complotistes mais aussi auprès du grand public. Décortiquant les ressorts en la survivance des complots charriés par ce blockbuster, Newheiser et al (2011) y décelent une nature fonctionnelle (« functional nature of conspirational belief »), qui permettrait de gérer l'anxiété de la mort et du questionnement existentiel (« coping with existential threat and death-related anxiety »).

contribué à brouiller les pistes pour son propre bénéfice. Le monde est ainsi rationalisé du fait de postuler cette intervention extérieure.

Les chercheurs sur le sujet suggèrent ainsi qu'il existe une adhésion au schème conspirationniste général, plutôt que des croyances à des théories du complot spécifiques. C'est pour cela que l'on observe régulièrement chez de nombreux tenants des théories du complot à l'adhésion à des théories du complot qui sont fictives, inventées par les chercheurs pour le bénéfice de l'expérience (Swami et al, 2011). Cela explique aussi l'adhésion à un ensemble de théories qui sont mutuellement incompatibles (Wood et al, 2012).

Dans une perspective luhmanienne, Renard (2015) caractérise ainsi le complotisme comme un « *mécanisme de réduction de la complexité sociale* »<sup>24</sup>. Le schème du secret procède ainsi d'une démarche visant à réduire l'angoisse de l'incertitude face à des événements menaçant et inexplicable par en utilisant une grille d'analyse réduisant au maximum le niveau de complexité et d'incertitude.

La prégnance du complot comme schème interprétatif majeur, alors, est aussi difficile à contrer qu'il devient une pétition de principe : une des caractéristiques majeures des théories du complot est que la nature réelle de l'évènement est cachée et secrète (Keeley, 1999 ; Sunstein & Vermeule, 2009), ce qui n'est prouvable qu'à condition de valider cette hypothèse.

Par ailleurs, il faut noter l'existence de communautés, des sphères conspirationnistes. Adopter le schème du complot peut représenter une condition *sine qua non* pour y être accepté. Au-delà d'une adhésion pure et simple au prisme interprétatif du complot, le complotisme peut donc aussi procéder de jeux identitaires plus complexes (Bennet, 2007). Lantian (2015, études 8, 11 et 12) montre que derrière l'adhésion à des théories du complot, se joue aussi une volonté de se singulariser et de satisfaire un certain « *besoin d'unicité* ».

A noter enfin, le complotisme n'est pas un phénomène nouveau. Karl Popper y voyait ainsi une mutation du processus de superstition religieuse, et d'un désir de voir dans les phénomènes inexplicables l'intervention d'un agent transcendantal. La croyance en l'intervention malfaisante de sociétés secrètes se résume ainsi à « *un produit caractéristique du processus de laïcisation des superstitions religieuses. On ne croit plus aux machinations des divinités homériques, auxquelles on imputait les péripéties de la Guerre de Troie. Mais ce sont les Sages de Sion, les monopoles, les capitalistes ou les impérialistes qui ont pris la place des dieux de l'Olympe homérique* » (Popper 1985, p.498).

---

<sup>24</sup> Sous-titre de l'œuvre de Luhmann

## 2.5. Impact du secret sur le decision-making

Être en présence de secret modifie notre manière de penser. Des études en psychologie cognitive soulignent ainsi l'impact de la détention de secret sur les processus cognitifs.

Travers, Van Boven, & Judd (2014) proposent ainsi deux expériences. Dans chacune, ils comparent le type d'information favorisée et le niveau de confiance dans la décision entre deux groupes.

Dans la première expérience, on demande d'évaluer s'ils recommanderaient au département des affaires étrangères étatsuniens de soutenir l'élection d'un candidat dans son pays. Pour chacun, on fournit une information « positive », une « négative »<sup>25</sup>. Pour chacun, une information est siglée comme « publique », l'autre « secrète », de manière aléatoire entre les participants à l'expérience. Les participants à cette expérience tendent à s'aligner sur la valence de l'information dite secrète. Ils surpondèrent ainsi les informations secrètes sur celles publiques.

Dans une deuxième expérience, on demande aux participants de lire deux rapports gouvernementaux concernant une potentielle intervention américaine dans les années 90 sur la vente d'avions militaires par la Biélorussie au Pérou. Un des rapports est favorable à une intervention, l'autre non. De manière aléatoire, on informe les participants que l'un des rapports étaient secret au moment où il a été produit. On demande aux participants d'évaluer la qualité des informations présentées dans les rapports. Là encore, sans surprise, les participants privilégient l'information « secrète » en la trouvant par défaut de meilleure qualité que celle « publique ».

D'autres expériences vont d'ailleurs dans le même sens. Ainsi, Pedersen & Jansen, (2019) mènent des expériences auprès d'analystes en renseignements. Leurs résultats montrent que ces derniers jugent une même information plus crédible si elle est issue de sources confidentielles plutôt que publiquement accessibles. De surcroît, cet effet s'accroît lorsque le problème posé est complexe et le niveau d'incertitude élevé.

De manière générale, ces études montrent que l'information secrète est considérée comme de meilleure qualité en raison même du fait qu'elle est secrète : c'est ce qu'on appelle la « *secrecy heuristic* ». Le secret opère donc un effet cadrant pour la prise de décision : la prévalence pour le secret, et l'effet grisant qu'il produit, peut avoir des effets catastrophiques pour la prise de décision (Jones & Silberzahn, 2013 ; Laroche & Théron, 2014 ; Lantian, 2015, études 5 -7).

---

<sup>25</sup> Par exemple, pour Lukashenko en Biélorussie, on donne les informations suivantes:

« (+) *More willing to cooperate with U.S. diplomats than with Russian or Chinese diplomats.*

(-) *Concern exists over whether Lukashenko plans to establish a monarchy in place of Belarus' constitutional democracy* » (Travers et al, 2014, p.100, tab.1).

On notera par ailleurs que ces questions se ramifient au sein d'objets d'étude connexes, notamment sur la question de la confiance (Costa et al, 2018) ou sur les fondements psychologiques et cognitifs de la décision morale (Levine et al, 2018).

## 2.6. La maîtrise des cadres associés au secret : une forme d'expertise

Les cadres associés au secret ne sont pas nécessairement subis. Certains acteurs peuvent même, plus ou moins consciemment, chercher à les affiner. Ils peuvent en faire une « expertise » –dans le sens des travaux en NDM (*Naturalistic Decision Making*), et notamment selon le modèle RPD (*Recognition-Primed Decision*), où l'expertise est définie comme la maîtrise de processus cognitifs et de cadres cognitifs permettant de manière adéquate d'identifier et filtrer les stimuli perceptifs (l'information) et la traiter à l'aide de simulations mentales (cadres interprétatifs) en cohérence avec les enjeux (contraintes et objectifs) des tâches associées à leurs fonctions (Klein, 2006 ; Salas et Klein, 2001).

En particulier, les professionnels de l'investigation, comme les investigateurs de la police, les négociateurs de prise d'otage ou les experts en fraude à l'assurance, développent une *expertise*<sup>26</sup> dans l'investigative sensemaking – c'est-à-dire développent leur capacité à mener un processus de collecte d'indices et d'interprétations de ces indices visant à détecter les secrets d'autrui (Ormerod, 2008). Dans la même optique, les profileurs de la police criminelle affinent leur capacité à qualifier certaines situations de « TBI : *to-be-investigated situations* » (Innes, 2003; Alisson et al, 2004), sur la base de certains indices types, mais aussi en faisant confiance à un certain ressenti assez caractéristique de l'intuition.

Pour les policiers, savoir suspecter à bon escient s'entremêle aussi avec le fait de savoir détecter le mensonge. En effet, petite particularité due au contexte de l'interrogatoire notamment, pour le policier, secret et mensonge se confondent souvent<sup>27</sup>. Le policier est ainsi statistiquement plus suspicieux que la moyenne, et plus l'officier est expérimenté plus il fait preuve de suspicion ; le contexte (dans un univers professionnel ou non) influençant notamment les résultats chez les policiers novices, ceux-ci étant proche de la moyenne dans des contextes familiers mais singulièrement suspicieux dans des contextes policiers (Masip et al, 2016). Le schème de la suspicion est donc largement acquis au fil de l'expérience professionnelle du policier, et mobilisé contextuellement.

En dehors des policiers, la capacité à identifier la sincérité ou bien le mensonge peut s'avérer critique pour des métiers régulièrement exposés au mensonge, comme les auditeurs, les recruteurs RH, les

---

<sup>26</sup>

<sup>27</sup> Rappelons que secret et mensonge ne sont pas synonymes (Bok, 1989) : le secret, c'est garder pour soi quelque chose que l'on sait vrai ; le mensonge, fait croire à autrui quelque chose que l'on sait faux. En revanche, dans des situations comme l'interrogatoire, il peut être nécessaire de mentir pour protéger un secret.

psychiatres, juges, etc. Les études évaluant leur capacité en la matière peuvent d'ailleurs offrir parfois des résultats décevants vis-à-vis de cette criticité, notamment chez les juges par forcément immensément meilleurs que la moyenne (Bond et DePaulo, 2006).

Au-delà de la capacité à discerner un mensonge d'une vérité en temps réel, il peut aussi s'avérer important de savoir être critique envers son propre jugement. A ce titre, les policiers, qui ont tendance à postuler qu'on leur ment, ont aussi tendance à avoir une plus grande confiance dans leur jugement que la moyenne (Garrido & Masip 1999 ; Garrido et al, 2004 ; Meissner & Kassin, 2002).

Par ailleurs, si certains professionnels peuvent apprendre à détecter les secrets, certains peuvent aussi chercher à apprendre à anticiper comment autrui cherche à déceler les secrets, et à jouer avec pour mieux les manipuler. Cela peut servir pour mieux cacher ses secrets, ou inversement pour faire croire à des secrets qui n'existent pas. C'est par exemple le cas des magiciens professionnels (Lachapelle, 2008; Macknik, Martinez-Conde & Blakeslee, 2010; Jones, 2011). Les mécaniques (neuro-)cognitives à l'œuvre pour duper un spectateur nécessite un entraînement à simuler la manière de penser et d'investiguer de son spectateur pour mieux l'illusionner (Macknik et al, 2010).

Ces compétences d'illusionnistes peuvent d'ailleurs s'étendre à d'autres professionnels, comme les psychologues lors d'expérimentations nécessitant de manipuler les sujets (Lachapelle, 2008). De la même manière, l'étude des arnaques révèle chez les escrocs une certaine capacité à anticiper et manœuvrer les cadres sociocognitifs liés au secret à leur avantage (Van de Bunt, 2010; Lewis, 2013; Gibson, 2014; Gibson, 2016 ; Laroche & Théron, 2016 ; Laroche et al, 2019 ; Rilinger, 2019).

Enfin, il faut noter que l'expertise sur le maniement des cadres cognitifs associés aux secrets reposent aussi sur l'aménagement d'une structure organisationnelle adéquate. Dans certaines organisations, en particulier celles dédiées aux métiers de l'investigation (l'ensemble des métiers de l'*intelligence* : renseignement, veille économique, etc.), il existe une tension entre faire en sorte que les individus soient formés pour être vigilants; ou plutôt mettre l'accent pour que ce soient les procédures qui prescrivent les modalités de cette vigilance. Ainsi, pour le cas de la CIA, Loch K. Johnson<sup>28</sup> (1986) note:

« *The chief responsibility for collection and analysis lies with CIA's Directorate for Intelligence, headed by the Deputy Director of Intelligence (DDI). Essentially, the DDI is the top analyst within the CIA and he, more than anyone, deserves the credit -or the blame- for the quality of the completed ("finished") intelligence product offered to policymakers. At the hearth*

---

<sup>28</sup> Académique proche de la communauté du renseignement américain et éditeur du *Journal Intelligence and National Security*

*of the collection and analysis activity lies the “intelligence cycle” – “the process by which information is acquired, converted into intelligence, and made available to policymakers”.* ».

Dans cette optique, la qualité du renseignement repose autant sur la qualité des agents que sur la capacité des dirigeants de la CIA à assurer le cycle du renseignement. La bonne marche et la procéduralisation du cycle importent au moins autant que l’acuité de ses analystes.

## 2.7. Un double cadrage épistémique

Jusqu’à présent, cette revue de littérature met ainsi le doigt sur une propriété cruciale du secret : dans un certain nombre de situations, le secret agit comme un dispositif de *cadrage épistémique*.

En fait, on peut distinguer deux dynamiques de cadrage épistémique, l’une et l’autre se complétant :

- On peut postuler l’existence de secrets pour expliquer un événement inexpliqué, notamment en situations d’incertitude forte. Le secret est alors essentiellement un cadre interprétatif. C’est par exemple le cas des adeptes de la théorie du complot (selon la logique qui consiste à dire que « si je ne comprends pas un événement, c’est qu’il y a un groupe d’individus qui cherche à me cacher des choses ; et ses individus occultent des choses parce qu’ils sont motivés par quelques sombres projets »). C’est aussi le cas du corbeau qui remarquent qu’un congénère les observe avec insistance quand ils cachent leur nourriture pour l’hiver (Bugnyar et al, 2016) : si le corbeau a lui-même par le passé déjà volé la nourriture d’un autre, il finit par comprendre que l’indiscret observateur a à coup sûr quelques idées de larcins en tête. C’est encore le cas des policiers qui prennent en filature un innocent, et interprète tous ses faits et gestes comme des signes d’une tentative de se faire passer inaperçu (Colville et al, 2013). On appellera ce cadrage épistémique un *cadrage interprétatif*.
- Le secret sert aussi, sur le long terme, à guider notre appréhension de notre environnement. Les pratiques associées au secret, à la longue, rendent les individus ou les organisations plus sensibles à certains indices, certains raisonnements. Pour l’exemple des journalistes d’investigation mentionné précédemment, supposer que « *la bonne foi des sources ne peut pas être présumée* » ou que « *l’information officielle est cachée du journaliste* » (Hunter et al, 2011) constitue presque une ontologie, un rapport au monde. C’est aussi ce que recommande Parker (2016) aux chercheurs en théorie des organisations : il nous recommande de devenir modérément « *paranoïaque* », c’est-à-dire de toujours supposer que l’essentiel est caché, et de regarder chaque trouvaille non pas comme une certitude, comme un indice pour une nouvelle enquête. Le schème du secret n’est pas qu’interprétatif, c’est-à-dire qu’il ne nous recommande pas d’interpréter toute donnée collectée sur le terrain comme la preuve d’un complot : il est épistémologique, c’est-à-dire qu’il nous invite plutôt à modifier notre rapport au terrain et notre rapport à notre recherche, à devenir plus curieux, constamment sur nos

gardes, méfiants. De la même manière, Mahmud (2012) décrit certaines pratiques maçonniques comme des « *meaning-making practices* » : par ces rituels, en mettant en scène le fait que le monde regorge de secrets, on finit par devenir sensible à la dimension symbolique et poétique de notre environnement, à adopter un regard constamment curieux et interrogateur, à percevoir ce que l'on n'aurait pas su ressentir autrement. Nous pouvons appeler ce cadrage épistémologique un cadrage *épistémologique*.

La distinction peut paraître subtile, mais à bien des égards, elle est primordiale.

Il permet de comprendre par exemple ce témoignage de Casanova, qui relate dans son Histoire de ma vie son expérience initiatique auprès des francs-maçons (sous-lignage ajouté):

*« Un respectable personnage, que j'ai connu chez M. de Rochebaron me procura la grâce d'être admis parmi ceux qui voient la lumière [...] Ceux qui ne se déterminent à se faire recevoir maçon que pour parvenir à savoir le secret peuvent se tromper, car il peut leur arriver de vivre cinquante ans maîtres maçons sans jamais parvenir à pénétrer le secret de cette confrérie. Le secret de la maçonnerie est inviolable par sa propre nature, puisque le maçon qui le sait ne le sait que pour l'avoir deviné. Il ne l'a appris de personne. Il l'a découvert à force d'aller en loge, d'observer, de raisonner et de déduire. Lorsqu'il y est parvenu, il se garde bien de faire part de sa découverte à qui que ce soit, fût-ce à son meilleur ami maçon puisqu'il n'a pas eu le talent de le pénétrer, il n'aura pas non plus celui d'en tirer parti en l'apprenant oralement. Ce secret sera donc toujours secret. Tout ce qu'on fait en loge doit être secret ; mais ceux qui par une indiscretion malhonnête ne se sont pas fait un scrupule de révéler ce qu'on y fait n'ont pas révélé l'essentiel. Comment pouvaient-ils le révéler s'ils ne le savaient pas ? S'ils l'avaient su, ils n'auraient pas révélé les cérémonies. »*

Dans cet extrait, notamment dans la partie soulignée, Casanova distingue ainsi le cadrage interprétatif (le contenu du secret) du cadrage épistémologique (le secret est une pratique initiatique qui permet de percevoir le monde différemment). Et Casanova met en garde : celui qui pense avoir percé le secret de la franc-maçonnerie en dévoilant le contenu du secret se trompe. Il n'a pas compris que la franc-maçonnerie est avant tout une organisation avec des visées socio-cognitives : l'organisation même de la loge, en particulier la ritualisation du secret, permet d'inviter ses membres à penser d'une certaine manière, en les entraînant sur la durée à raisonner et à percevoir par un prisme ésotérique.

Ce n'est pas l'initiation qui prépare à recevoir un secret, mais l'inverse : c'est la pratique du secret qui permet de s'initier, c'est-à-dire d'acquérir une nouvelle manière de percevoir et raisonner. C'est dans ce sens que Mahmud, menant une ethnographie chez les sœurs franc-maçonniques de la Grande Loge d'Italie - Piazza del Gesù (GLDI), notent que leurs pratiques du secret s'apparentent souvent à des « *meaning-making practices* ». C'est, dans le même ordre d'idée, tout le projet de « conjuration secrète » élaboré par Bataille qui accompagne la création de la Revue Acéphale (Surya, 1987). Rites et réunions

secrètes dans la forêt de Marly sont justifiés comme autant de moyens pour permettre à ses membres de penser différemment (Bataille, 1999)<sup>29</sup>.

Ce renversement entre la cause et la conséquence, entre l'objectif et le moyen, est très important : bien au-delà de la question des francs-maçons ou des sociétés secrètes, la question se pose dans bien des métiers et bien des organisations plus « conventionnelles ».

Par exemple, la posture des auditeurs face au secret professionnel est un sujet important pour la profession, car l'on perçoit assez bien que le rituel du secret dans cette profession change leur manière d'appréhender les questions auxquels ils font face (Radcliffe, 2008). Painter (2000) s'interroge ainsi sur l'impact cognitif des pratiques de la confidentialité en comparant les avocats et les auditeurs, qui doivent respecter des règles de confidentialité différentes. Se pose alors la question : est-ce que l'auditeur externe doit apprendre à être rigoureux et à se méfier des pressions extérieures notamment pour protéger les informations confidentielles de l'entreprise qu'il audite ? Ou à l'inverse, est-ce que toutes ces règles de confidentialité ne visent pas surtout à lui apprendre à être rigoureux, et à ne pas subir les pressions extérieures ?

Certainement, un peu des deux.

Mais si la première équation est relativement bien documentée dans la littérature, la seconde ne l'est presque pas. L'idée que la pratique de la confidentialité puisse aussi constituer une forme d'initiation – une manière d'apprendre à se former, d'acquérir par exemple une certaine rigueur, une certaine curiosité, une certaine sensibilité, ou nous apprenne tout simplement à se positionner face à ses interlocuteurs dans une position d'écoute ou dans une position de défiance – est largement laissée en friche en théorie des organisations. Notre focus sur le cadrage épistémologique du secret tend à y remédier.

Cela vaut pour les auditeurs, comme pour toutes les professions confrontées à ce genre de posture de la confidentialité (avocat, médecin, risk manager, ...) où l'on sent bien que les motivations derrière les règles de confidentialité sont d'ordres sécuritaires, « *mais pas que...* ». Cela vaut aussi pour comprendre les dynamiques épistémiques qui traversent les cliques, et les cabales internes. Courpasson & Younes (2018) montrent ainsi le surgissement d'une forme de créativité exacerbée chez des chercheurs s'organisant, à l'insu de leur management, pour poursuivre un projet de R&D qu'on leur avait enjoint d'arrêter.

---

<sup>29</sup> A l'incipit de ce manuscrit, nous proposons le début du projet exposé par Bataille. Le projet est de produire une pensée en opposition avec les courants de pensée dominants de son époque. Dans un projet de « *collusion du politique et du religieux* » (Besnier, 1988) il tente, à travers la société secrète, de rendre palpable, d'expérimenter corporellement et fraternellement les principes promus par la revue Acéphale – à savoir une perspective antichrétienne, anticomuniste, antifasciste, profondément marquée par « *un surnietzschéisme défascisé* » (Surya, 2012).

## 2.8. Le secret comme un organisant épistémique

Le secret et les pratiques associées aux secrets modifient donc à un instant t, à l'échelle individuelle, la manière de voir, penser, prioriser l'information. Mais lorsque le cadrage épistémique du secret se répète, peut reconfigurer durablement la manière de penser d'un groupe, d'une organisation, voire d'une société entière. D'un cadrage épistémique de court terme et centré sur l'individu, on passe à un cadrage de plus long terme, à des échelles plus méso- ou macroscopiques.

Un secret peut donc être tout petit, paraître insignifiant en soi. Mais il est ubiquitaire, omniprésent. Vécu de manière récurrente, modifiant continuellement la manière de percevoir ou même d'interagir avec autrui, il peut entraîner des mutations de la structure sociocognitive qui déborde largement sur la seule question du secret. Le cadrage épistémique engendré par le secret peut toucher des dimensions qui ne sont plus directement liées au secret. Le secret et les pratiques du secret deviennent un organisant épistémique.

C'est l'optique ouverte par Simmel. Je la présente dans un premier temps, puis j'explique pourquoi je propose de la recentrer sur l'échelle de l'organisation.

L'idée que le secret puisse être un petit dispositif social aux grandes répercussions sociétales, au point de jouer le rôle de clef de voûte de structures sociales caractéristiques de nos sociétés – science, urbanisation, économie marchande, etc. –, apparaît chez Simmel (1906) dans son chapitre de sa Soziologie dédié aux sociétés secrètes.

Les bonnes mœurs prescrivent ainsi certaines règles pour le recours au secret. En effet, si l'on vivait dans une transparence totale, nos interactions vacilleraient car l'on découvrirait trop souvent ou bien l'aporie intellectuelle, ou bien la cupidité de nos interlocuteurs. Le droit au secret permet de voiler adroitement ces barrières à la sociabilité.

L'enjeu est de trouver un équilibre, qui permettent de donner suffisamment de sens à l'échange pour le rendre efficient, et conserver suffisamment de secrets mutuels pour en amoindrir les limites. Pour s'adapter, la société occidentale notamment a précisé les contours du secret socialement acceptable, en prenant en compte ces nouveaux impératifs liés aux mutations socioéconomiques de l'époque et des exigences interpersonnelles qui en résultaient.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Simmel (1906, p.16) note ainsi : « *Notre existence moderne- depuis l'économie, qui tend de plus en plus à être une économie de crédit, jusqu'aux activités scientifiques, où la plupart des chercheurs doit appliquer un nombre immense de résultats obtenus par d'autres, qui sont absolument invérifiables- repose, beaucoup plus largement qu'on ne le reconnaît habituellement, sur la foi en l'honnêteté des autres. Nous fondons nos décisions les plus importantes sur un système complexe de représentations dont la plupart suppose la certitude de ne pas être trompés.* » C'est pourquoi « *le mensonge menace beaucoup moins l'existence du groupe dans les sociétés*

En particulier, la société a inversé le rapport vie privée/publique, en renforçant le recours au secret pour la vie privée mais en l'ostracisant de la vie publique. Ainsi, les « *affaires publiques ont perdu leur caractère secret et inaccessible à mesure que l'individu acquérait la possibilité de se retirer de plus en plus complètement, et que la vie moderne développait une technique pour garder secrètes les affaires privées au milieu de la promiscuité des grandes villes, ce qui n'était possible auparavant que dans l'isolement géographique.* » (Simmel, 1906, p. 48-49). La vie en promiscuité dans les grandes villes impose que chacun y acquiert une sorte de jardin secret. Dans le même temps, l'économie et la science en premier lieu, exigent que l'on s'octroie réciproquement du crédit (dans tous les sens du mot crédit). De plus, dans de nos économies complexes, naît la nécessité que chacun se spécialise, développant un ensemble de compétences propres, mais aussi corolairement une personnalité propre. Dans cette optique, « *les conditions sociales dans lesquelles une différenciation personnelle forte est exigée, permettent et requièrent le secret à un haut degré, et réciproquement le secret va encore intensifier cette individualisation (...)* Le phénomène d'individualisation est le résultat d'une moindre absorption de la personnalité entière de l'individu dans les associations à finalité particulière d'une part, de la multiplication des cercles sociaux de l'autre » analyse, P. Watier (2009, p.118) à propos des écrits de Simmel. En un mot, les contours des secrets acceptables ou illégitimes prescrits par les mœurs d'une époque dessinent, en creux, les grandes structures sociales et productives de la société.

### **2.9. Réintégrer l'échelle organisationnelle : pour une extension à la théorie simmelienne**

Simmel fait donc du secret un processus sociocognitif<sup>31</sup> élaboré, permettant d'assurer une organisation sociale complexe et évolutive. Il part de l'échelle microscopique – celles de nos représentations mentales lorsque nous échangeons avec autrui ou en introspection, lorsque nous participons à n'importe quelle tâche sociale nécessitant de nous coordonner – pour montrer comment les petits processus qui s'y jouent, facilités le secret, ont un impact majeur sur une échelle macroscopique, celle de nos sociétés. C'est une opération de zoom-dézoom révélatrice de l'imbrication des échelles, et de l'intérêt de l'importance des dynamiques sociocognitives liées au secret.

A ce titre, l'échelle organisationnelle est aussi évidemment concernée par ce genre d'approche, mais reste singulièrement mésestimée par Simmel – qui prétend pour sa part établir les bases d'une

---

*simples que dans les sociétés très complexes* ». Parmi les différents subterfuges envisageables pour assurer la perpétuité de nos échanges, le secret apparaît bien plus efficace que le mensonge, eu égard à nos appareils productifs complexes et à la subtilité sociale imposée par l'urbanisme. La logique est proche d'une conception argumentativiste de la raison, telle que théorisée notamment par Sperber et Mercier (2011 ; 2017).

<sup>31</sup> S'il n'utilise pas ce terme, c'est indubitablement de cognition voir de sociocognition dont il s'agit. « *Dans un vocabulaire plus actuel, nous dirions qu'il aborde la question de la cognition par rapport à la vie quotidienne (...)* » abonde Watier (2009, p.115). L'intérêt de Simmel pour les mécanismes d'ordre cognitif, est d'ailleurs prégnant dans l'œuvre de l'auteur bien au-delà de ses écrits sur le secret (Zerubavel, 1980 ; Backhaus, 1998).

Soziologie de portée plus générale que l'échelon organisationnel. Certes, un travail important est dédié aux organisations secrètes ; mais elles servent aussi et surtout de prémices pour élaborer une perspective plus générale de la société dans sa globalité<sup>32</sup>. L'exemple des sociétés secrètes est une ellipse dans le raisonnement de Simmel<sup>33</sup> qui vise un projet de généralisation aux mécanismes de sociabilisation en général. C'est une échelle intermédiaire, mésoscopique, pour illustrer et explorer le passage entre les échelles micro- et macroscopiques susmentionnées.

Or précisément, il apparaît, au regard des nombreux apports ces dernières années de ce que nous pourrions résumer comme « les sciences des organisations », que les organisations représentent davantage qu'une échelle intermédiaire entre individus et société : s'il pourrait être exagéré de suggérer qu'elles semblent régies par des lois qui leurs sont propres, il s'agit du moins de reconnaître qu'elles font résonner de façon spécifique des dynamiques sociales et cognitives qui se dérouleraient autrement en d'autres circonstances. Le monde s'organise, mais aussi se désorganise, à l'échelle des organisations, nécessitant d'adopter l'optique mésoscopique de l'orgologie comme clé de lecture utile de mécanismes infra et suprascopiques (Durand, 2013).

### **2.10. Un cadrage épistémique de l'ignorance**

Certains auteurs, dont Simmel, ont fait du secret un jeu sociocognitif qui permet de stabiliser les rapports sociaux, en particulier en opérant un cadrage épistémique particulier : un cadrage épistémique de l'ignorance, c'est-à-dire prescrivant un certain nombre de cadres pour faire sens de ce qui doit et peut être ignoré, et ce que ne peut ou doit pas être ignoré. Watier (2009, p.118) résume ainsi l'argumentation de Simmel: « *la confiance, le secret, la discrétion dépendent de cette position fondamentale dans laquelle nous sommes placés, située, entre le savoir et le non-savoir, et ces orientations réciproques, chacune à sa manière jouent un rôle d'intermédiaire dans la relation sociale.* ».

Il y a là une reconnaissance du thème de l'ignorance, et du rapport à l'ignorance, qui est mise en retrait par exemple chez d'autres auteurs discutant l'importance du secret dans les organisations, par exemple

---

<sup>32</sup> A ce titre, les sociétés secrètes sont considérées dans son argumentation essentiellement comme des exemples de micro-sociétés, ou inversement dans une perspective plus large comme des sortes de soupapes sociales (ou bien pour absorber ou réactiver les propriétés socialisantes du secret, ou pour accompagner, au sein d'une société, la redéfinition des secrets socialement acceptables en créant un espace pour accueillir les anciennes conceptualisations du secret ou pour en expérimenter de nouvelles)

<sup>33</sup> au même titre -mais en plus conséquent- que ses réflexions sur la parure, sur l'échange épistolaire ou sur les formes d'amitiés et de mariage, qui entrecoupent le chapitre sur le secret

son contemporain Max Weber<sup>34</sup>, mais aussi dans les travaux qui s'inscrivent dans la lignée de Costas & Grey (2014)<sup>35</sup>.

Le point clé, c'est que Simmel aborde le cadrage épistémique *de l'ignorance* non pas comme un effet de bord du secret, mais plutôt comme l'un des objectifs clés du secret, et des pratiques qui y sont associées. Le secret permettrait de faire sens de l'ignorance au sein d'un collectif, de définir des démarcations entre ignorance acceptable et sujets susceptibles d'attirer notre attention, et de coordonner l'action autour des contours ainsi définis. Il ne s'agit pas d'une stupidité fonctionnelle (Alvesson & Spicer, 2012), mais plutôt de considérer l'ignorance comme un état fondamental de la cognition, que l'organisation vient modeler opportunément, pour rendre possible ou interdire certaines interactions.

Dans cette optique, il convient d'étendre l'intuition simmélienne du secret comme cadrage épistémique de l'ignorance en l'appliquant à l'échelle de l'organisation.

Conceptualiser le secret comme un outil de gestion de l'ignorance ne revient pas à dire que le secret endigue l'ignorance ; mais plutôt qu'il la canalise, en mettant tantôt l'accent dessus, tantôt en la voilant. D'ailleurs, cette hypothèse émerge aussi sporadiquement chez des auteurs prenant l'équation par l'autre bout, à savoir cherchant à établir une sociologie de l'ignorance, et découvrant à cet effet le secret comme un dispositif orchestrant l'ignorance à l'échelle organisationnelle (Moore & Tumin, 1949; Smithson, 1985).

S'il est un exemple de l'importance du cadrage épistémique de l'ignorance dans les organisations, c'est bien celui de la myopie organisationnelle de la CIA liée à la culture du secret qui y régnait dans les années 80. Dans cette agence, la culture du secret invitait à ce que les analystes privilégient les informations considérées comme secrètes, négligeant en conséquence les données publiques. Or un

---

<sup>34</sup> La démarche wébérienne repose sur un postulat d'une forme de rationalité chez l'objet étudié. Pour le chercheur, fort de ce postulat, il convient de déceler les étapes du raisonnement sous-jacents à l'argumentation tenue par les différents groupes sociaux scrutés : « *Revenons au niveau cognitif ou, plus précisément, notionnel ; dans une perspective wébérienne, l'exigence de compréhension requiert l'adoption du postulat de rationalité, ce qui veut dire qu'on cherche, a priori, à trouver une logique dans les représentations que l'on étudie ; cela n'exclut pas de reconnaître l'existence d'antinomies mais celles-ci devront elles-mêmes être expliquées. Le postulat de rationalité met ainsi au premier plan la recherche de la cohérence de la pensée étudiée ; l'analyse de l'implicite peut dégager des présupposés qui renforcent cette cohérence mais aussi qui la mettent à l'épreuve.* », analyse ainsi A. Bouvier (1994, p. 197).

<sup>35</sup> Ces derniers font en effet jusqu'à présent primer une analyse plus sociologique (notamment goffmanienne) et communicationnelle du secret (Fan, Grey & Costas, 2017) au détriment d'une lecture plus sociocognitive. Quand, dans la veine de ces auteurs, l'on se demande « à quoi peuvent servir les secrets, en dehors de protéger des informations stratégiques ? », les réponses portent plutôt sur les dynamiques identitaires et les jeux de pouvoirs, voire sur la création de réseaux de communications subtils et efficaces ou féconds (Younes & Courpasson, 2018). Cette capacité des pratiques liées au secret à enseigner collectivement des moyens de se coordonner par rapport aux ignorances réciproques est évoquée principalement dans la mesure où cela vient nourrir des dynamiques de coalitions entre acteurs.

certain nombre de données publiques (témoignages nombreux d'émigrés, etc.) indiquait un effondrement éminent du régime, contrairement aux données d'espionnage et de contre-espionnage qui indiquait plutôt une combativité du régime.

Pour comprendre la myopie organisationnelle, et en particulier l'incapacité de l'agence à prévoir la chute du mur, il faut prendre en compte que le cadrage épistémique portait donc sur une définition collective de l'ignorance acceptable et de l'ignorance inacceptable. En priorisant les informations recueillies sous le sceau du secret, la culture du secret désignait le secret de l'ennemi comme une ignorance inacceptable ; et inversement, la donnée publique comme pouvant être raisonnablement ignoré.

Il est crucial de prendre les deux dimensions en compte. Si un chercheur se concentre uniquement sur le fait que la CIA était attentive aux données recueillies par ses espions, ou sur ce que les manœuvres d'espionnage des ennemis indiquaient de leurs desseins, il passe à côté du fait que la CIA possédait les informations clés et que ces analystes les ont pour le moins tranquillement ignorées. Inversement, si un chercheur se tente d'expliquer le paradoxe que représente le fait de disposer des informations nécessaires et de les ignorer, il aura besoin de montrer que la CIA cherchait avant tout à lever les ombres sur les manœuvres de l'ennemi, c'est-à-dire était devenu intolérante au fait d'ignorer les secrets d'autrui.

Le cadrage épistémique de la culture du secret est donc dans la démarcation de la limite entre l'ignorance acceptable et l'ignorance inacceptable. C'est la production d'un certain rapport à l'ignorance, qui peut, selon les objectifs de l'organisation, s'avérer fonctionnel – comme chez les francs-maçons-, ou bien déviant – comme dans le cas de la CIA.

## Chapitre 5. Décrypter les sous-jacents sociocognitifs du cadrage épistémique du secret

*Reprenant les principaux apports de la revue de littérature, cette section débouche sur la définition d'une question de recherche visant à mieux identifier les ressorts sociocognitifs du cadrage épistémique du secret. Cette question de recherche est ensuite subdivisée en trois sous-questions.*

### 1. Définition d'une question de recherche

La revue de littérature met en avant l'importance du cadrage épistémique du secret, dimension sous-jacente à un certain nombre de travaux mais rarement étudié *per se*.

Le secret représente un dispositif permettant d'effectuer un cadrage interprétatif (comprendre et expliquer des situations en fonction d'un schème prédéfini et éventuellement partagé par le groupe) et un cadrage épistémologique (invitant à adopter un certain regard, une certaine posture vis-à-vis de notre environnement, et un certain rapport vis-à-vis de nos raisonnements). Dans une perspective sociocognitive, par la récurrence de ce cadrage, le secret et les pratiques du secret jouent le rôle d'organisant épistémique qui peut s'avérer critique pour bien des organisations.

Notre question de recherche porte donc sur une étude plus systématique des mécanismes sociocognitifs du cadrage épistémique du secret dans les organisations. Je la formule ainsi :

**QR. Comment le secret et les pratiques du secret opèrent-ils un cadrage épistémique dans les organisations ?**

Cette problématique globale s'inscrit d'ailleurs comme une réponse à un manque dans la littérature, mais aussi comme une réponse à une énigme issue du terrain.

Ainsi que je le raconte en introduction, lors de mes premières observations dans les organisations secrètes, je fus assez vite confronté à des pratiques du secret qui, de l'aveu de certains membres, ne visaient pas à protéger une information importante, mais semblait plutôt servir à s'initier à une certaine manière de penser, de raisonner, de concevoir et percevoir le monde. Découvrant que mes interlocuteurs considéraient le processus de cadrage épistémique engendré par le secret comme une propriété primordiale pour leur processus organisationnel, je constatais l'absence d'outillage théorique solide dans la littérature.

Une des manières de répondre à cette question de recherche aurait été de considérer le cadrage épistémique du secret comme une déviance, ou pire, comme le fruit de manipulation et d'une forme d'embrigadement. Notre démarche rejette néanmoins d'explorer plus avant des thématiques ayant traits

à la bêtise humaine, ou le recours à de grands paradigmes sociaux qui gouverneraient implacablement nos décisions pour expliquer le recours au secret.

La tentation est grande, pourtant, tant la critique de la crédulité humaine a le vent en poupe (Mercier, 2017). Les perspectives surplombantes, avilissantes et prêtes-à-l'emploi ne manquent pas pour expliquer le recours au secret (quand il n'est pas lié à des impératifs stratégiques) dans les organisations. Propagande, superstition, bureaucratie, asservissement de classes, conspirationnisme, exacerbation d'une pulsion dominatrice : « *L'un des traits les plus déconcertants de la pensée contemporaine est la facilité avec laquelle les produits de la pensée humaine sont traités comme des illusions... On redoute même que, du train où vont les sciences humaines, dénoncer ces illusions ne soit bientôt l'une de leurs activités principales* », résume Boudon, (1995, p.217). Le choix de notre question de recherche se fixe pourtant comme objectif de contribuer à répondre à notre énigme sans tomber dans les travers de ce que le tenant de l'individualisme méthodologique appelait « *le sociologisme plat* »<sup>36</sup>.

Naturellement, j'entends l'argumentaire qui voudrait expliquer la pratique du *blackbloc* uniquement comme l'expression d'une idéologie nihiliste ; la confidentialité des rituels maçons comme de l'ésotérisme superstitieux ; et l'inébranlable adhésion de l'agent secret dans une organisation qu'il lui rappelle constamment qu'il n'a en définitive « *pas le droit d'en savoir* » comme le signe d'un chauvinisme exacerbé mâtiné de ce sentiment de toute puissance militaire qui saisit les armées avant la bataille. Je fais néanmoins le pari qu'il y a « plus ». Et, qu'en particulier, le recours au secret y est un outil managérial servant à un cadrage épistémique plus ciblé et plus cohérent que l'on voudrait bien le croire à première vue.

Ma formulation de la question de recherche prend ainsi pour hypothèse qu'il existe une certaine intelligence derrière les comportements organisationnels. Corollairement, une telle démarche suppose que cette intelligence s'exprime à l'échelle individuelle et à celle interactionnelle, et que mettre en lumière cette logique est un objectif de recherche d'intérêt et méritant un certain effort et une certaine rigueur méthodologique.

Cette orientation est assez marquante si l'on considère le choix initial de ma problématique de recherche. Plutôt que de chercher comment le secret peut modeler notre rapport à l'ignorance à bon escient, j'aurais pu prendre le chemin inverse, et chercher à désigner les distorsions produites par le secret et la manière dont le secret amplifie l'ignorance. C'est d'ailleurs sûrement l'axe de recherche dominant au sein de

---

<sup>36</sup> Que l'auteur résume ainsi avec humour : « *De ce syndrome, résulte ce que j'appellerai le sociologisme plat, qui ne cherche en aucune façon à comprendre pourquoi le sujet social endosse telle valeur, mais se contente d'affirmer qu'il l'a intériorisée. Pourquoi croyez-vous que la somme des angles d'un triangle vaut deux droits? Pourquoi croyez-vous que la démocratie est bonne? Parce que vous avez « intériorisé » ces vérités. Comment confondre une métaphore spatiale douteuse avec une explication?* » (Boudon, 1985, p. 222)

notre discipline sur ces sujets, notamment au travers le champ de l'agnotologie qui propose de traquer les formes de gouvernances opaques suspectées de diffuser voire d'organiser l'ignorance dans les organisations comme dans la société (Ungar, 2008 ; Proctor, Schiebinger, 2008 ; Girel, 2013 ; 2017).

Ce ne fut pourtant pas le cas. D'une part, parce que je reste convaincu que cet agenda ne manque pas, avec l'effervescence autour du *bullshit* (Spicer, 2013; 2017) et désormais de l'ère post-truth et des fake news (Vosoughi et al, 2018 ; Allcott & Gentzkow, 2017; Lazer et al, 2018; Gelfert, 2018; Tandoc et al, 2018), de relais aussi bien académiques que médiatiques. D'autre part, parce que je suis influencé par une certaine forme d'individualisme méthodologique qui *de facto*, oriente aussi le choix de la question de recherche.

Je me retrouve ainsi dans la définition qu'en donne Raymond Boudon lui-même, dans son discours de réception à l'Académie des sciences morales et politiques : « *les phénomènes collectifs sont toujours le résultat d'actions individuelles, lesquelles sont inspirées au sujet par des sentiments et des raisons que les sciences sociales ont pour fonction principale de reconstituer, mais jamais par ces forces occultes, si généreusement évoquées, (...) (qui) auraient la capacité de manipuler les consciences* ». « *L'individu anonyme constitue l'atome naturel des sciences sociales. Ils sont reliés entre eux par (...) des relations d'interactions et d'interdépendance qui constituent la réalité du tissu social* ».

C'est un parti pris méthodologique fort, qui n'a rien à voir avec une volonté de psychologiser les individus, mais plutôt un souhait de rejeter des explications des phénomènes sociaux fondés sur le seul fait d'entités collectives abstraites, forces exogènes qui s'imposeraient aux individus, comme l'inconscient collectif, la classe sociale voire encore la bureaucratie. C'est le pari que c'est cherchant une rationalité dans le comportement des acteurs qu'émerge le sens des ensembles sociaux.

L'adoption d'une « *perspective cognitiviste* » permet alors l'interprétation de ce que Boudon appelle des « *énigmes sociales* ». L'énigme sociale qui émergeait de mes premiers rapports au terrain étant : *mais à quoi bon peut-il servir de faire des secrets dans les organisations, lorsque ce n'est pas (uniquement) pour protéger une information ?* mon premier élément de réponse, indiquée par la littérature mais méritant d'être explorée plus avant, se résume ainsi : « *ils peuvent servir à instancier un certain rapport au savoir, et à l'ignorance* ».

## **2. Subdivision en trois sous-question de recherche**

Assez vite, je constatais en effet que la problématique des mécanismes du cadrage épistémique lié au secret était vaste : un angle d'attaque était nécessaire pour mieux mettre en lumière la dimension épistémique.

Or, il apparaissait dans la littérature que le cadrage épistémique portait en réalité souvent sur une dimension bien spécifique : la revue de littérature effectuée souligne l'importance du secret comme une opération sociocognitive de traitement du *rapport à l'ignorance*. En particulier, une lecture transversale de la revue montre que le secret sert de cadre mental pour définir ce qui peut voire doit rester ignoré – individuellement ou collectivement – parce que relevant du « secret légitime » ; ou inversement définit ce qui ne peut rester ignoré et fournit des cadres pour alimenter notre suspicion. Pourtant, bien que cette idée que le secret joue un rôle médiateur entre savoir et non-savoir, voire que les pratiques liées au secret puissent représenter une disposition clé de l'architecture organisationnelle pour établir un rapport fonctionnel à l'ignorance, soit esquissée régulièrement et depuis longtemps, elle reste largement en friche à ce jour.

Par ailleurs, un autre argument invitait à raccrocher la question du cadrage épistémique du secret à celui du traitement cognitif de l'ignorance dans les organisations : tout un récent pan de la recherche en gestion cherche à remettre la question du management de l'ignorance sur le devant des priorités théoriques de la discipline (Bakken & Wiik, 2018). En effet, pour ces auteurs, après plusieurs décennies de *knowledge management*, la gestion de l'ignorance mais surtout des processus modelant notre rapport à l'ignorance (« ignorance management ») mérite d'être établie. Il ne s'agit pas seulement de se poser la question d'une stupidité fonctionnelle (Alvesson & Spicer, 2011), mais plutôt de considérer l'ignorance comme consubstantielle à la cognition humaine et aux processus sociocognitifs au sein de l'organisation. Il serait urgent alors de pister les moyens de manager ce rapport à l'ignorance (acceptation ou intolérance à l'ignorance, sur quels sujets, sur quelles temporalités, etc.) comme autant d'outils de gestion fondamentales pour les organisations.

Dans cette optique, si les secrets peuvent contribuer au management de l'ignorance, mieux comprendre *comment* représenterait un pas considérable dans cette direction<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> On notera d'ailleurs le timing propice au rapprochement de ces deux thématiques. La recherche sur le secret dans les organisations et celle sur le management de l'ignorance en sont en effet relativement au même stade en termes d'agenda de recherche : ces deux thématiques opèrent une mue en se distançant d'une aura très négative voir manichéenne associée à ces sujets. Au sujet de l'ignorance, Smithson notait ainsi en 1985 : *“most conventional accounts of this phenomenon treat it implicitly and assign it marginal or even outright negative status (usually in reference to its supposedly destructive consequences for human interaction or mental functioning)”* (Smithson, 1985, p.151), une position encore largement valable aujourd'hui et dont il est urgent de se départir (Bakken & Wiik, 2018). De la même façon, le secret reste trop souvent perçu sous l'angle éthique, en considérant surtout la part non-éthique du secret d'ailleurs (Anan & Rosen, 2008 ; Birchall, 2011), ce qui limitait largement l'analyse des propriétés organisationnelles que l'on pouvait en faire (Costas & Grey, 2014). Cette thèse est donc aussi le fruit d'une certaine convergence entre des agendas qui, à défaut d'avoir été franchement étudiés l'un avec l'autre, regardent du moins vers le même horizon et multiplient les points de contacts. En créant un pont entre eux, les avancées sur l'un des agendas contribueraient incrémentalement à l'autre.

A nos yeux, le cadrage épistémique de l'ignorance représentait donc un angle fort parce que plus recentré et en même temps plus remarquable pour étudier le cadrage épistémique du secret en général.

### **2.1. Les pratiques du secret comme dispositifs d'apprentissage de différents rapports à l'ignorance**

Au début du cadrage épistémique, il y a la manière de se positionner vis-à-vis du savoir : c'est le cadrage sur l'*attitude épistémique*. Ce cadrage peut porter en particulier sur notre rapport à l'ignorance : c'est le cadrage de l'attitude épistémique envers l'ignorance. Il caractérise par exemple si nous sommes anxieux de ne pas savoir ; ou au contraire, relativement serein face à notre ignorance.

En l'espèce, il s'agit donc de se demander si, et comment, les pratiques du secret pourraient influencer notre rapport à l'ignorance.

Ceci invite donc à formuler la sous-question de recherche suivante :

#### **QR1. Comment les pratiques du secret peuvent-elles nous apprendre à adopter un certain rapport à l'ignorance ?**

L'article 1 tente de répondre à cette question. Il se concentre sur l'étude des mécanismes sociocognitifs durant la période de l'initiation dans quatre types d'organisations secrètes : les renseignements, les groupuscules activistes, les loges maçonniques, et les alcooliques anonymes. Cet article vise, par un travail d'observation et d'interview de longue haleine, à détecter les différents rapports à l'ignorance, la manière dont l'on adopte ces rapports à l'ignorance, et dans quelles mesures les pratiques du secret peuvent y contribuer.

### **2.2. La suspicion, ou le processus de sensemaking par lequel l'on tente de faire sens des secrets des autres**

A travers la QR1, il s'agit de montrer l'importance d'étudier le processus réflexif autour de la mise en perspective de l'ignorance au sein du collectif.

Or précisément, dans nos interactions, le grand sujet d'ignorance, est évidemment l'intention d'autrui, la validité de son discours, bref, sa capacité à entretenir quelques secrets qui pourraient modifier notre appréhension de l'échange. « Les secrets » représentent souvent le cognème par lequel l'on tente de faire sens de son ignorance sur tous les faits liés aux personnes.

La suspicion est le processus de sensemaking par lequel l'on construit collectivement du sens autour de cette ignorance liée aux secrets putatifs d'autrui.

De nombreuses études portent sur les déterminants psychologiques de la suspicion et de ses conséquences sur la performance (Bobko et al, 2014 ; Alarcon, 2018, 2019; Thommes & Uitdewilligen, 2019), quelques autres sur le rôle du cadrage (framing) organisationnel dans la manière de faire sens de

cette suspicion (Colville et al, 2013; Cornelissen et al, 2014 ; Laroche et al, 2019). Manque alors une compréhension des différents mécanismes sociocognitifs permettant de faire naître et de maintenir la suspicion, notamment sur le moyen terme, c'est-à-dire la manière dont l'organisation met en perspective le fait de ne pas savoir les intentions d'autrui, la nécessité de le découvrir, et le rôle des cadres cognitifs liés au secret dans ce processus.

Je pose ainsi la deuxième sous-question de recherche :

- **Q2. Par quels mécanismes sociocognitifs organise-t-on le processus de sensemaking visant à investiguer les secrets d'autrui ?**

### **2.3. Collaborer dans une organisation qui ne nous partage pas tous ses secrets**

La Q2 explore donc les secrets exogènes auxquels l'organisation doit faire face, et les mécanismes sociocognitifs permettant d'instancier et maintenir le processus de sensemaking investiguant ces secrets putatifs.

Or, bien souvent, les secrets ne viennent pas toujours de l'extérieur : l'organisation elle-même produit des secrets, et ses membres se retrouvent confrontés au fait de collaborer à une organisation dont ils savent pertinemment ne pas tout savoir, voire d'être tenus sciemment à l'écart de secrets internes importants. Confidentialité, protocole, sélectivité de l'information, voire même cliques, petits comités, réunions à huis clos... En filigrane, ces secrets endogènes mettent bien sûr en évidence l'ignorance des membres de l'organisation envers l'organisation elle-même, envers ses tenants et aboutissants, et *in fine* sa légitimité.

Dans la Q3, nous nous penchons donc sur ces secrets endogènes, générés par l'organisation elle-même, et l'impact que cela engendre dans la représentation que ses membres ont de leur compréhension et de leur participation à l'action organisationnelle.

Car *a priori*, l'on pourrait faire l'hypothèse que les secrets endogènes mettent en péril l'adhérence des membres d'une organisation à l'action organisationnelle<sup>38</sup>. Pourtant, paradoxalement, certaines organisations semblent faire preuve d'un certain sens de la dramaturgie du secret, en mettant ostensiblement en scène à ses collaborateurs le fait qu'ils restent soumis à une certaine opacité organisationnelle. Plutôt que de masquer les secrets organisationnelles, ces organisations les mettent sur

---

<sup>38</sup> Cf. section 4.2.2.4 : les situations de gestion qui se posent quand l'on doit collaborer dans une organisation qui ostensiblement, nous indique qu'elle conserve certains secrets auxquels les collaborateurs n'ont et n'auront, pour l'essentiel, jamais accès.

le devant de la scène. Je dénomme ces mises en scène du secret organisationnel auprès de ses membres « *organizational arcana* ».

De fait, c'est le cas des sociétés initiatiques, où les nouveaux initiés sont explicitement informés d'être tenus à l'écart d'un certain nombre de secrets jalousement conservés par la confrérie, et de ne pouvoir y accéder que progressivement, sélectivement, à la discrétion de l'organisation et de ses membres des degrés supérieurs (Simmel, 1906). Mais au-delà des sociétés initiatiques, il s'agit là même d'une caractéristique intrinsèque de la bureaucratie wébérienne (Kornberger et al, 2017). Le sociologue soulignait ainsi: "*However, the pure power interests of bureaucracy exert its effects far beyond these areas of functionally motivated secrecy. The concept of "office secrecy" is the specific invention of bureaucracy, and few things it defends so fanatically as this attitude which, outside of the few specific areas mentioned, cannot be justified with purely functional arguments.*" (Weber, 1921, p. 573).

Au travers de la sous-question 3, je questionne ainsi ce paradoxe :

- **QR3. Quelles dynamiques sociocognitives engendrées par la mise en scène du secret justifient que les organisations affichent leur capacité à produire des secrets auprès de leurs membres ?**

Pour y répondre, il s'agira de décortiquer la dynamique sociocognitive engendrée par une telle dramaturgie du secret organisationnel en interne (d'autant plus dans des cas où les motivations fonctionnelles ne sauraient justifier un tel souci du secret). Je me concentre ici sur trois des quatre types d'organisations secrètes déjà étudiées dans l'article 1 : les renseignements, les groupuscules activistes et les loges maçonniques. Je déploie une méthode d'entretien (inspirée des rep grids) et une méthode d'analyse textuelle algorithmique qui me permet de faire ressortir les représentations internes des membres de ces organisations sur le fait que l'organisation conserve des secrets qu'elle ne partage pas avec eux. L'objectif de cette méthodologie est d'éviter de calquer sur les discours des acteurs les pré-supposés du chercheur, en abordant le matériau avec une méthode de topic modeling systématique et « neutre » du point de vue du contenu<sup>39</sup>.

#### **2.4. Tableau récapitulatif des sous-questions de recherche, et des pivots et gaps théoriques adjacents**

La question de l'ignorance est divisée en trois : le rapport à l'ignorance, ce que l'on ignore des intentions des autres (la suspicion), et comment l'on réagit quand notre organisation insiste pour nous faire

---

<sup>39</sup> C'est-à-dire que pour l'analyse algorithmique, nous ne spécifions pas à l'avance les sujets qui nous intéressent particulièrement : l'identification de « topics » se fait indépendamment des anticipations que nous pouvons avoir sur le sujet.

comprendre qu'elle recèle de secrets dont nous sommes tenus à l'écart. Dans le tableau suivant, je résume le gap, le construit théorique pivot, et l'échelle. J'affiche aussi les terrains et méthodes privilégiés pour répondre à ces questions, qui sont discutés dans les sections suivantes.

	QR1	QR2	QR3
<b>OBJECTIF : FAIRE SENS DE... GAP</b>	Son ignorance (le rapport à l'ignorance)	Du secret des autres	Des secrets affichés par l'organisation
	Les représentations dominantes sur l'ignorance (tolérance à l'ignorance, finalités attribuées au fait de savoir et d'ignorer, place du doute, prévalence à agir malgré le doute, etc.) sont cruciales pour les organisations : comment les adopte-t-on ? Comment les manager ?	La suspicion peut être spontanée, mais aussi « <i>framée</i> » par l'organisation : comment ?	De nombreuses organisations affichent leur capacité à produire des secrets auprès de leurs membres : pourquoi ?
<b>CONSTRUIT THEORIQUE PIVOT</b>	<i>Epistemic attitude on ignorance</i> : la typification des rapports à l'ignorance	<i>Investigative sensemaking</i> : les dynamiques sociocognitives permettant de soupçonner des intentions cachées d'autrui et d'en faire sens)	<i>Organizational arcana</i> : la mise-en-scène par l'organisation de sa capacité à faire des secrets
<b>ECHELLE</b>	Processus cognitifs de l'individu, avec une dimension temporelle (Focus sur la dimension métacognitive)	Processus sociocognitifs du groupe (Focus sur les opérateurs mentaux de ces processus cognitifs)	Macrocognition (Focus sur les représentations partagées des acteurs et le processus sociocognitif plus général qui émerge de leurs récurrences)
<b>DATA (SINGULARITES DES TERRAINS PRESENTES DANS LES SECTIONS SUIVANTES)</b>	Interviews et observations (notamment sous couverture) au sein de quatre types d'organisations secrètes <sup>40</sup> : services de renseignement, groupuscules d'activistes, alcooliques anonymes, franc-maçonnerie et groupes ésotériques assimilables	Une enquête anti-terroriste sous-couverture ayant menée à l'arrestation d'un 'innocent'	Interviews au sein de trois types d'organisations secrètes <sup>41</sup> : services de renseignement, groupuscules d'activistes, franc-maçonnerie et groupes ésotériques assimilables
<b>METHODE (ITOU)</b>	Codage (permettant l'émergence d'attitudes épistémiques types)	Identification de patterns types de mécanismes sociocognitifs permettant l'investigative sensemaking	CTA ( <i>cognitive task analysis</i> ) notamment au travers d'une technique d'interview particulière et d'une identification des principaux topics par méthode algorithmiques d'analyses textuelles

Pour répondre à ces trois sous-questions de recherche, se pose la question du terrain et de la méthode.

<sup>40</sup> Voir définition dans les sections suivantes



# Partie II. Etudier le cadrage épistémique du secret au sein des organisations secrètes

## Chapitre 6. Les organisations secrètes, des organisations originales

*Dans cette section, nous présentons les intérêts théoriques, méthodologiques et épistémologiques à l'étude des organisations secrètes : les pratiques du secret et les dynamiques associées au secret, dont les effets du cadrage épistémique du secret, y sont particulièrement saillants ; et la posture « raisonnablement paranoïaque » du chercher y est facilitée, contrairement aux organisations conventionnelles. Par ailleurs, ce sont des organisations au cœur d'un certain nombre d'agendas de recherche connexes, qui bénéficieraient d'une meilleure compréhension de leurs mécanismes organisationnelles internes.*

Si l'on considère la revue de littérature dans son ensemble, et en particulier la ligne ouverte par Costas et Grey (2014, 2016), une conséquence s'impose : l'ubiquité organisationnelle du secret. Les organisations résulteraient en partie de secrets. Les dynamiques sociales et mentales qu'ils engendrent tantôt cimentent l'architecture (sociale et cognitive) cachée et évolutive de l'organisation.

Implicitement, cette proposition implique un réel défi conceptuel : nous sommes organisés par une dynamique interactionnelle qui reste, par essence, largement cachée. Comment alors l'analyser, l'étudier, sans se cantonner à la partie émergée de l'iceberg ? En particulier, comment étudier le cadrage épistémique du secret, quand le secret lui-même resterait caché ?

Face à ce paradoxe, plusieurs auteurs de Simmel (1906) à Parker (2016) ont pris le parti de saisir le problème en sens inverse, en étudiant des organisations qui ont inscrit le secret au cœur de leur identité : les *sociétés secrètes*<sup>41</sup>.

C'est le choix sur lequel repose cette thèse. Plusieurs arguments viennent appuyer ce choix.

### 1. Les organisations secrètes, des cas révélateurs de dimensions moins saillantes dans les organisations conventionnelles

La première motivation invitant à l'étude des organisations secrètes, réside dans le fait que ces organisations sont « originales », donc de bons cas d'étude. En fait, l'argument est double, si on contraste les organisations secrètes avec les organisations conventionnelles.

En premier lieu, il convient de comprendre pourquoi, dans les organisations secrètes, les pratiques du secret y sont potentiellement plus facilement observables que dans les organisations conventionnelles. En effet, il faut distinguer le *contenu* du *contenant* du secret. Car si le *contenu* du secret peut être davantage caché dans les organisations secrètes, ce n'est pas forcément le cas du *contenant* ; voire, les pratiques du secret et ses effets y sont même souvent plus visibles et chroniquables pour le chercheur.

---

<sup>41</sup> Bien que Costas et Grey (2014) s'appuient sur les apports de Simmel (1906), les organisations secrètes par nature (sociétés secrètes, agences de renseignement ; voir succursales secrètes d'organisations officielles comme les cellules d'espionnage industriel (Grey, 2012) sont volontairement exclues du champ de recherche de leurs travaux. Elles seront -modestement- réintégrées dans leur ouvrage de 2016.

Par exemple, si un rituel est secret dans une organisation secrète, l'on ne confiera certainement pas au chercheur le déroulé et les incantations secrètes du rituel ; mais, déjà, nul doute que les acteurs ont conscience de l'existence du rituel ; on pourra faire part de cette existence au chercheur ; peut-être même lui expliquer les règles et conditions pour être initié ou non au rituel ; ou lui témoigner de ce que l'on a ressenti en y étant initié. L'existence de secrets et de procédures et routines organisationnelles pour les maintenir est d'autant plus explicite dans les organisations secrètes que les organisations secrètes y dédient une part importante de leurs ressources matérielles et cognitives.

D'autre part, dans les organisations conventionnelles, le secret peut être tabou, du moins abordé avec une certaine frilosité à cause des injonctions à la transparence. C'est beaucoup moins le cas dans les organisations secrètes, où l'on évoque l'existence du secret avec beaucoup moins de précautions oratoires. Le rapport au secret y est décomplexé. En cela, le positionnement épistémologique du chercheur sur la question du secret y est grandement facilité. S'intéresser au secret n'est pas incongru par rapport à la manière de penser des observés. Ils peuvent être soupçonneux, chercher à contrecarrer la curiosité du chercheur, mais comprennent l'orientation générale de sa démarche. Les questions qu'il se pose ne sont pas étrangères avec celles des acteurs du terrain, même si ceux-ci peuvent être plus ou moins disposés à en parler. La même obsession pour l'étude des effets du secret dans une organisation traditionnelle donnerait à l'inverse l'image d'une certaine paranoïa, et serait bien souvent incompatible avec le tabou du secret.

Ces deux caractéristiques des organisations secrètes – à savoir le fait de mettre en exergue le secret, et la congruence du positionnement épistémologique du chercheur avec son terrain – sont d'ailleurs en partie identifiées et argumentées plus en détail par certains auteurs. Les sous-sections suivantes s'y réfèrent.

## **1.1. Un terrain privilégié pour révéler le lien entre secrets et processus organisant**

### **1.1.1. Un terrain pour révéler des processus organisants**

L'étude des organisations secrètes sert régulièrement, dans la littérature, à illustrer voire à révéler des dimensions organisationnelles qui pourraient être moins affleurantes dans des organisations plus conventionnelles.

Les organisations secrètes seraient ainsi particulièrement révélatrices des processus organisants.

C'est d'ailleurs le projet de Simmel lorsqu'il dédit le chapitre 6 de son œuvre Soziologie aux sociétés secrètes. C'est aussi, en revendiquant sa filiation avec Simmel, l'une des recommandations de Martin Parker (2016). Parker était déjà connu, dans ses recherches précédentes, pour s'aventurer sur des terrains peu conventionnels. Par exemple, il étudie l'influence des écrits théologiques sur l'organisation du Ciel et des Anges, notamment à travers les écrits de Pseudo-Denis l'Aréopagite, sur la légitimation de la

hiérarchie à travers l’Eglise qui se ramifie jusqu’au managérialisme des organisations modernes (Parker, 2009). Il étudie aussi le cirque comme des organisations intéressantes pour interroger des dimensions organisationnelles apparemment intangibles dans les organisations conventionnelles, du moins vues par un prisme étroit, comme la question de la stabilité (2011). Pour les organisations secrètes, il observe que ces terrains offrent un certain nombre d’intérêts méthodologiques et épistémologiques à l’étude des organisations : « *(t)his paper will be concentrating on the ‘secret society’ – a term which I am going to treat as synonymous with ‘secret organization’ – because I think that this category of institutions helps us think about some general properties of organizing. My argument in this paper is that organizations like the Masons, Opus Dei and the Skull and Bones are important for organization studies because of the light that they throw on the formal organizations that constitute the world around us.* » (Parker, 2016, p.2).

Un certain nombre d’auteurs récents vont dans son sens. Par exemple, les contextes de réseaux secrets représentent autant d’empiries pour étudier l’organisation de réseaux sans hiérarchie fixe ou formelle, aux normes émergentes, selon Ahrne & Brunsson (2011). Dans la même veine, les organisations secrètes qui peuplent l’économie informelle deviennent des terrains particulièrement intéressants pour repenser certains « acquis » des CCO, notamment l’idée que l’organisation émergerait des boucles de métaconversations continentes et réciproquement imbriquées (ou dans les mots de Robichaud et al, 2004, p. 624 : « *from the recursive processes of the conversations of the members where each conversation narratively frames, explicitly or implicitly, the previous one* »). En effet, un tel processus métaconversationnel est par définition complexe, à première vue, dans les réseaux clandestins comme Al Qaeda (Stohl & Stohl, 2011). Ces auteurs observent ainsi que les réseaux clandestins permettent de dépasser le présupposé de « transparence organisationnelle » dont souffrent les CCO et qui limitent la portée de leurs apports. Un terrain comme les organisations clandestines permet ainsi d’appliquer et d’étendre les préceptes des théories montréalaises.

Les organisations secrètes sont donc un terrain de prédilection pour révéler des processus organisants. Or, de tous les processus organisants révélés par les organisations secrètes, il en est un qui y est particulièrement observable : le secret.

### **1.1.2. Un terrain pour révéler un processus organisant en particulier : le secret**

Car, par tautologie, les organisations secrètes regorgent de secrets, qui s’imbriquent avec et dans le processus organisationnel. Et, point important, ils y sont plus observables pour le chercheur que dans les organisations plus conventionnelles.

En effet, il faut distinguer le contenu du secret, et son contenant. C’est-à-dire, distinguer la composante informationnelle des pratiques permettant la dissimuler – en latin, cette nuance est notamment capturée

par renvoi à la distinction entre le *secretum* et l'*arcanum* (Horn, 2011) ; et, en anglais, *the secrets* et *the secrecy*.

Les organisations secrètes sont au moins aussi scrupuleuses que les organisations conventionnelles de protéger le contenu de leurs secret – parfois, à l'extrême (Grey, 2012 ; Luscombe, 2018). En revanche, le fait qu'elles regorgent de procédures pour dissimuler et conserver les secrets, c'est-à-dire le contenant des pratiques du secret (la *secrecy*), peut souvent être assumé et donc pas ou peu caché. En cela, le défi est d'accéder à une organisation secrète. Une fois fait, en interne, l'existence de pratiques du secret y est souvent reconnue, donc clairement identifiable par ses acteurs et par le chercheur lui-même. L'existence de la *secrecy*, voire même le détail des mécanismes de la *secrecy*, sont parfois explicitées avec un degré inégalable. Surtout, et c'est un point crucial de cette recherche, l'importance accordée au fait de respecter ces pratiques du secret dans les organisations secrètes rend leurs effets sur le processus organisationnel bien plus facilement observables que dans des organisations conventionnelles, qui en général minorent cet impératif du secret par rapport aux organisations secrètes ou du moins l'entremêlent avec bien d'autres impératifs compliquant la lecture du chercheur.

Dans cette optique, si les organisations secrètes deviennent des terrains privilégiés pour l'étude des secrets, elles ne sont pas d'égal intérêt selon que l'on aborde le secret avec le paradigme informationnel, une approche sociologique ou une approche épistémique. Pour des chercheurs intéressés par le paradigme informationnel, les organisations secrètes représentent en effet des terrains *a priori* peu recommandables : à moins de bénéficier d'un accès ultra-privilegié à l'organisation, il sera difficile pour le chercheur de connaître le contenu des secrets, et donc d'évaluer l'intérêt stratégique de ces secrets. De surcroît, il lui sera encore plus délicat de rendre son analyse explicite sans risquer de révéler ces secrets et, ce faisant, affaiblir l'organisation qui lui aurait ouvert ses portes. Ce dernier point constitue d'ailleurs un dilemme éthique au cœur d'un certain nombre de questionnements, notamment autour de l'étude de groupes partageant en secret une pratique ou une particularité stigmatisante (Hundleby, 2005)<sup>42</sup>.

Inversement, pour des chercheurs intéressés par l'approche sociologique ou l'approche épistémique (et c'est mon cas pour la seconde option), donc intéressés non pas tellement par le contenu du secret mais par les pratiques du secrets (*secrecy*) et leurs effets (sociologiques ou épistémiques), les organisations secrètes représentent des terrains de prédilection, à cause du fait du caractère prégnant et facilement observable des pratiques du secret, et de la capacité à identifier leurs impacts sur le processus organisationnels.

---

<sup>42</sup> Ce point est discuté en particulier dans la section II.3, décrivant ma démarche terrain et les questions qui en émergent.

D'ailleurs, cette différence d'intérêt méthodologique pour les organisations secrètes – selon si l'on adopte un paradigme informationnel du secret, ou si au contraire l'on adopte une approche sociologique ou épistémique –, est assez visible si l'on reprend le graphique de l'encadré concluant la partie I section 2 (page 60)<sup>43</sup>. Dans cet encadré, un procédé d'analyse textuelle algorithmique permet dresser un mapping des travaux sur le secret où l'on distingue la littérature marquée par le paradigme informationnel (au « nord » du mapping de la fig.4) de celle cherchant à s'en affranchir (au sud). Sans surprise, sur ces 33 travaux (30 articles, 3 book-reviews), ceux portant sur des organisations secrètes sont « au sud », chez les chercheurs prenant une certaine distance avec le paradigme informationnel. On y retrouve ainsi notamment une cabale interne (Younes & Courpasson, 2018), une arnaque (Laroche et al, 2019), et des études plus transversales sur les sociétés secrètes (Parker, 2016), les organisations clandestines (Stohl et Stohl, 2011 ; Book review de Scott, 2013 par Godfrey, 2014), les organisations terroristes (book review de Shapiro, 2013, par MacGahan, 2015), etc.

### **1.2. Un terrain en adéquation avec l'épistémologie raisonnablement « paranoïaque » du chercheur sur le thème du secret**

Le secret est par définition caché, même si certaines facettes, comme les pratiques du secret, peuvent être plus ou moins saillantes. En conséquence, le secret ne pourrait être étudié sans de réelles précautions épistémologiques : les organisations secrètes, outre l'intérêt de représenter une empirie riche pour explorer le secret, permettent aussi d'éviter quelques écueils ontologiques qui seraient plus insidieux dans des contextes plus conventionnels.

En effet, si l'on peut raisonnablement faire l'hypothèse que le secret est certes ubiquitaire dans les organisations (Petitat, 1998 ; Costas & Grey, 2016 ; Parker, 2016), il faut aussi admettre, par définition, que des acteurs cherchent à l'occulter. Cette dimension de dissimulation, intrinsèque de l'objet d'étude devrait se retrouver dans la démarche analytique des chercheurs en gestion, notamment sous la forme d'une suspicion formelle et ininterrompue, quelle que soit l'organisation étudiée, justifie Parker (2016).

L'auteur défend en effet une nécessaire évolution épistémologique de la démarche du chercheur en gestion, et ce quelle que soit la nature de l'organisation qu'il se propose d'étudier. Cette nouvelle approche se fonde sur l'introduction d'une forme de « *paranoïa* » encourageant à suspecter toujours d'avantage que ce qui est donné à voir, à accepter donc la potentialité d'une manipulation.

Pour Parker, cette mutation épistémologique découle des exigences critiques inhérentes aux sciences sociales. A ce titre, la notion d'*organisation* et son traitement par la littérature des sciences de gestion est révélatrice d'une forme de naïveté intellectuelle, à tous le moins d'une forme de confusion. La

<sup>43</sup> « Fig. 4 : Mapping des articles de recherche selon leur correspondance aux quatre topics principaux », p. 60

profusion d'artefacts (nom, enseigne, éléments d'identification juridique ; salariés, bâtiments, machines ; produits, stocks ; etc.) signalant la présence d'une organisation ne doit pas nous amener à oublier que, par essence, l'essentiel de ce qui constitue réellement une organisation nous est caché<sup>44</sup>.

L'organisation secrète a alors un double avantage. Non seulement, comme évoquée dans la section précédente, le secret y est plus saillant, alors qu'il est plus délicat à observer dans les organisations conventionnelles, qui cherchent à masquer le secret. Par extension le cadrage épistémique du secret, risquerait d'être présent mais d'être masqué dans les organisations conventionnelles. Mais de surcroît, suivant Parker, on peut s'attendre à ce que les membres des organisations secrètes soient plus enclins à parler de leurs expériences associées aux pratiques du secret. Non seulement ils sont conscients de vivre les pratiques du secret, mais de plus cette expérience n'est pas spécialement taboue dans la mesure où elle est au cœur du quotidien organisationnel et que l'organisation est explicite sur le fait que ses membres doivent se soumettre à certaines formes de secret.

A l'inverse, on peut s'attendre à ce que les organisations conventionnelles réagissent assez froidement à la curiosité « paranoïaque » du chercheur, pourtant nécessaire à l'étude du cadrage épistémique du secret. Le chercheur voulant travailler sur la question du secret se retrouvera assez vite en porte-à-faux avec les valeurs affichées par la plupart des organisations conventionnelles, celles-ci intégrant de manière croissante les injonctions à la transparence – toutes contradictoires puissent-elles être (Garsten & Montoya, 2008 ; Birchall, 2011 ; Bail, 2015 ; Ringel, 2016). Cela pose un problème de fond, si l'on veut s'entretenir avec des acteurs du terrain sur leurs représentations du secret, leurs ressentis lors de pratiques associées au secret, etc. Le positionnement épistémologique du chercheur, qui part du principe que le secret est inhérent au processus organisationnel, vient à rebours de l'aura très négative du secret.

On peut ajouter à cet égard une deuxième qualité épistémologique des organisations secrètes vis-à-vis des organisations conventionnelles. Elle concerne l'effet d'attraction suscité par le secret. Cette attraction peut obséder le chercheur. L'organisation secrète a l'avantage que cette potentielle attraction est tellement portée à son paroxysme qu'elle en devient évidente et qu'il est plus facile de s'en prémunir que dans des contextes où elle serait plus insidieuse.

---

<sup>44</sup> « *The contemporary world is not what it seems. Organizations continually tell us that they are doing things for particular reasons (because they care about customers, employees, the environment) when we know that this is at best an evasion, at worst a lie. Our experience encourages paranoia, because the intensity of customer service, marketing, political communication and the spatial organization of supermarkets and airport gift shops can leave us in no doubt that we are the subjects of manipulation. For anyone to assume otherwise would be madness.* », (Parker, 2016, p.107)

Plusieurs auteurs mettent en garde le chercheur sur l'effet de séduction opéré par des terrains marqués par le secret. Par exemple Johnson (1991), en préambule de son étude sur les sociétés secrètes zandées<sup>45</sup>, note :

« *There is a seductive quality about secrecy which affects equally those who seek (or even invent) secrets (explored and parodied in Umberto Eco's Foucault's Pendulum), and those who deliberately manipulate and exploit the fear of secrecy. Out of this attraction adherents and opponents alike have produced numerous mythologies and false genealogies of secret societies and ancient conspiracies* » Johnson (1991, p.170-171)

A cet égard, les organisations secrètes poussent l'effet d'attraction à son paroxysme. Tardy (2015), étudiant l'imaginaire des sociétés secrètes et du complotisme, notamment issu de la littérature du XIXe, montre que celui-ci a laissé dans l'imaginaire commun une marque indélébile qui excite assez vite les esprits. Imaginaire puissant, comme l'évoque ce mot d'un partisan de la duchesse de Berry, rapporté par Chateaubriand : « *Et puis, Messieurs du conseil, faites pendre Walter Scott, car c'est lui qui est le vrai coupable* » (1910, p.506) – citation que j'ai choisi, en guise de clin d'œil, de mettre en exergue de cette thèse. De manière plus récente, un certain nombre de travaux sur le *mindset conspiratoire généralisé* viennent souligner l'importance du phénomène (Brotherton et al., 2013 ; Bruder et al., 2013).

Un des intérêts de l'étude des organisations secrètes est que cette attraction provoquée par le secret (cette « *seductive quality about secrecy* »), devient extrême. Extrême et donc palpable, évidente, et en conséquence plus facilement circonscrite.

Lorsque l'on interviewe un espion, on prend très vite conscience des mécanismes de fascination, peur, attraction, envie de comploter et envie de suspecter partout des complots, etc. Lorsque l'on se plonge dans l'univers groupusculaires de black-blocs, en tant que chercheur, il est assez vite naturel de prendre quelques gardes fous vis-à-vis des effets que le terrain peut exercer sur notre analyse. La séduction du secret y est si vive qu'elle en devient paradoxalement plus facilement maîtrisable, car moins sournoise, moins insidieuse, et que l'on aborde le terrain puis on analyse les données en étant bardé de démarches proactives visant à se distancier de cette attraction du secret<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Peuple bantou d'Afrique centrale, vivant aujourd'hui notamment entre la République Démocratique du Congo et le Sud Soudan. Leurs pratiques de la magie, au cœur de leurs croyances, donna lieu à d'intenses échanges académiques, notamment à partir des travaux d'Evans-Pritchard (1972). Les Zandés furent aussi popularisés par les portraits photographiques réalisés par l'explorateur autrichien Richard Buchta à la fin du XIXe siècle.

<sup>46</sup> Par exemple, dans l'article 3, je déploie une méthode analytique, fondée sur une méthode particulière d'entretien et sur une analyse textuelle algorithmique, permettant de faire émerger des représentations chez mes interviewés en évitant de calquer ex ante mes représentations dans l'analyse. C'est une manière de me distancier de trop fortes influences inconscientes issues de mon expérience du terrain.

A l'inverse, la subtile mise-en-scène du secret dans un univers plus conventionnel (un dirigeant d'entreprise, un expert au savoir-faire technique mais qu'il ou elle cherche à garder à l'écart des regards indiscrets, ou n'importe quelles démarches d'acteurs visant à épaissir leur zone d'incertitude – au sens crozérien) peut toucher davantage le chercheur qui n'aurait pas cherché à se prémunir. Car, savoir qu'il faut se méfier de la transparence affichée par les organisations conventionnelles est une chose ; dans la pratique, ne jamais baisser la garde, ne serait-ce que momentanément, en est une autre. Un univers fondamentalement et explicitement secret comme les organisations secrètes peut alors s'avérer gage d'une plus rigoureuse vigilance épistémologique lorsqu'il s'agit d'étudier le secret et ses effets.

## 2. Un réel apport pour les sciences de gestion

Une seconde motivation pour étudier les organisations secrètes, est que cette étude contribue en parallèle à un certain nombre d'agendas de recherche connexes. En effet, de nombreuses organisations adoptent parfois ou souvent certaines modalités de clandestinité. L'étude des organisations secrètes, et en particulier l'étude du cadrage épistémique du secret en leur sein, contribue à une meilleure appréhension empirique et théorique de ces organisations.

La discipline pressent en effet, depuis une décennie, la nécessité de considérer des organisations restées hors de portée des regards des chercheurs, c'est-à-dire de considérer des organisations « *defined somewhat more broadly than students of organisations have usually defined it* » (Ahrne & Brunsson, 2011)

Notamment les organisations partielles sans les structures et hiérarchies fixes et les règles rigides que l'on attend d'une organisation conventionnelle : « *There are groups with no jointly decided-upon rules in which no one has any idea about who the other participants are—groups which nevertheless have a hierarchy. This type of group can apply to resistance movements, gangs of smugglers or other underground factions, for instance (Borell and Johansson, 1996). Their participants meet only one or two other participants, give and receive commands or information about what is to be done, and then either perform the task or pass the information or command forward to another participant* » soulignent les auteurs (p.6). Les contextes dans lesquels les réseaux se forment nécessairement sous le sceau du secret seraient en effet plus fréquents que l'on le suspecterait à première vue, nous affirment les auteurs. C'est en partie le cas des black-blocs, un des terrains de cette thèse.

De même, de nouvelles formes de « piraterie », avec des formes organisationnelles et des tactiques très diverses, menacent les organisations conventionnelles (Monnet & Véry, 2010). La crédulité organisationnelle serait facilement manipulée par le recours stratégique à l'opacité et à la mystification par la mise en scène du secret (Gibson, 2014 ; Laroche et al, 2019).

Face à l'urgence de mieux comprendre ces phénomènes, l'étude des organisations secrètes représenteraient donc de ce point de vue une manière de contribuer à combler un relatif « gap » empirique. Nous n'entendons pas par-là que les organisations secrètes n'ont pas été étudiées : nous soulignons seulement, dans la veine par exemple de Scott (2013) ou Parker (2016), qu'elles ne l'ont sûrement pas assez été au regard de leur poids réel sur l'ensemble des organisations existantes.

En particulier, l'étude des organisations secrètes est centrale pour mieux comprendre l'économie informelle, les arnaques, et les cliques et cabales internes. C'est aussi un type d'organisation clé en ethnologie et archéoethnologie (l'archéoethnologie, notamment grâce à l'essor de l'archéologie cognitive, menant une démarche inspirante pour l'étude du cadrage épistémique).

### 2.1. L'économie informelle

Un des axes est l'étude des économies informelles, dont l'intérêt est croissant tant ces terrains furent délaissées par les théories des organisations (à l'inverse des sociologues): « *the informal economic activity represents a significant new frontier for management scholars* », souligne Goldberg (2011, p.233). L'économie informelle en effet est régulièrement le fait d'organisation clandestines.

Au-delà des frontières des sciences de gestion, l'économie informelle est au cœur des nombreux champs convergents, et soulèvent des problématiques comme les liens entre économie informelle et la corruption, la fraude et le crime organisé (Edelbacher, Dobovsek, & Kratcoski, 2016), ou encore l'instabilité (notamment politique dans les pays en développement : cf. Elbahnasawy, Ellis & Adom 2016). L'économie informelle vient aussi rabattre les cartes sur des domaines où l'axiome de base était l'existence légale des organisations : par exemple, la forte prévalence de l'économie informelle dans des pays comme le Cameroun réduit (pur euphémisme) la portée des législations sur les RPS (Ayelo, Aguemon, Hinson, Yedomon, Padonou, & Afokpa, 2019), ou encore, l'économie informelle complexifie voire rend caduque des dispositifs de propriétés intellectuelles (Lee, Alba, Park, 2018).

A l'échelle des sciences de gestion, l'économie informelle a notamment été par de nombreux sous-champs, quoique toujours de façon peu coordonnée jusqu'à présent. Un des angles, fut d'étudier les spécificités des formes organisationnelles qui la composent.

Par exemple les études CCO, à travers l'école de Montréal, ont exploré la diversité et la richesse des dispositifs communicationnels notamment au sein de réseaux de quartier (Bencherkhi et Cooren, 2011), dans la lignée des travaux sur les partis politiques ou les d'associations humanitaires (Cooren, Matte, Taylor, Vasquez, 2007 ; Chaput, Brummans, Cooren, 2011). Or précisément, l'économie informelle est particulièrement marquée par des réseaux clandestins, souvent criminels : Stohl & Stohl (2011) explorent ainsi ces terrains à l'aune des théories CCO.

A l'échelle des théories des organisations, cette appétence naissante pour les organisations permettant l'économie informelle vient croiser l'étude des organisations criminelles. Les organisations criminelles ont ainsi été l'une des portes d'entrées des études sur les organisations secrètes, voire d'importation des théories des organisations dans d'autres sciences connexes (Southerland & Potter, 1993), notamment via l'étude des activités mafieuses des gangs (Hazen & Rodgers, 2014). Historiquement, une des premières études ayant fait date sur les gangs est certainement celle de Thrasher (1927) sur les gangs de Chicago des années 20-30, qui deviendra un classique non seulement des études sur les gangs, mais aussi de l'école de Chicago. Le style, bien sûr, marquera. Mais aussi et surtout l'idée que les gangs sont des structures interdépendantes de systèmes sociaux plus larges<sup>47</sup>, et la résultante d'organisations sociales qui s'entrechoquent ou au contraire, s'espacent : les gangs remplissent ces « espaces interstitiels », qu'il définit ainsi : « *spaces that intervene between one thing and another (...) In nature foreign matter tends to collect and cake in every crack, crevice, and cranny—interstices. There are also fissures and breaks in the structure of social organization. The gang may be regarded as an interstitial element in the framework of society, and gangland as an interstitial region in the layout of the city* » (Thrasher, p. 22).

L'organisation criminelle ne représente pas nécessairement une déliquescence de l'ordre, et peut même paradoxalement, joué un rôle d'Etat de substitution : sur la base d'une étude sur la piraterie Somaliens, Shortland & Varese (2016) montrent que les services de « protection » monnayés par certains clans et des milices islamistes après l'abordage et le paiement d'une rançon notamment, représente premier échelon coopératif en clans concurrents ; processus qui tend à légitimer, selon les chercheurs, des mécaniques d'institutionnalisation de l'ordre et de la justice (même expéditive) pouvant par la suite donner lieu à un embryon d'Etat, à l'instar de la mafia sicilienne historique.

## 2.2. Les arnaques

L'étude des arnaques à donner lieu à un certain nombre de réflexions embryonnaires sur le rôle du secret, et ses liens avec des questions de recherche connexes. L'affaire des faux espions de Renault ou l'affaire des avions renifleurs d'Elf articulent ainsi la question du secret avec la question de la crédulité des membres des organisations et de l'organisation elle-même, ou encore la question de l'autorité (Laroche & Théron, 2016 ; Allard-Poesi & Laroche, 2018 ; Laroche, Steyer & Théron, 2019). De même, la création de schèmes de Ponzi, de Madoff (Van de Bunt, 2010; Lewis, 2013; Gibson, 2014; Gibson,

---

<sup>47</sup>“Thrasher insisted that gangs can only be understood in terms of their relations to other social institutions, including the family, the media, church, school, the police, the YMCA, the local park and playground. Youth and their gangs must be studied, he argued, in their situational contexts, in the performative pedagogical spaces of culture where young men and women with agency and intentionality take up their own lives and give them meaning in dramatic performances of ritual and sacred significance.”, Delvin (2004, p2).

2016) aux montages financiers d'Insull qui volèrent en éclat durant la Grande Dépression (Rilinger, 2019).

### **2.3. Les cliques, cabales, et dynamiques internes**

Si les organisations secrètes interpellent, il s'agit aussi de s'interroger sur les groupes et dynamiques secrets au sein même des organisations. Le caractère organisant du secret ne saurait s'évaluer qu'à l'échelle de l'organisation. De nombreux auteurs questionnent les facteurs pouvant expliquer les pratiques d'occultation en interne (Pasquier & Villeneuve, 2007), Younes & Courpasson (2018) illustrent ainsi les dynamiques interpersonnelles qui se développent dans le cadre d'une cabale interne (des employés en R&D dans le pharmaceutique décidant de poursuivre clandestinement un projet de recherche remisé par la hiérarchie), et notamment la créativité qui en résulte. Dans la même veine, Gómez-Solórzano, Tortoriello, & Soda (2019) analysent l'impact interactionnel de la formation de cliques. D'ailleurs depuis Dalton (1954), l'analyse du rôle des cliques, et notamment leur caractère tampon permettant informellement de réaliser des activités pourtant cruciales au fonctionnement de l'organisation.

Si le terme « organisations secrètes » est courant, elle n'en reste pas moins problématique, tant sa définition est délicate. Typiquement, la littérature sur cette étrange famille est davantage issue des champs de la criminologie, des sciences de la communication, des études de la religion, de la politique et géopolitique, voire de l'économie, que du champ des théories des organisations.

### **2.4. Fonctions sociales des sociétés secrètes en ethnologie et ethnoarchéologie**

La première fonction des organisations secrètes répond l'intrication entre secret et magie. Ce point renvoie à la section sur l'anthropologie de la question de la magie discutée dans une section précédente. Hubert et Mauss (1902) mais aussi Durkheim (1912) distingue ainsi la religion, qui est organisée et rendue publiquement, de la magie qui évite les manifestations collectives, et s'exerce davantage sous le sceau d'un secret relatif. Empiriquement, la pratique de la magie requiert ainsi souvent certaines formes de secret (initiés aux rituels versus profanes, secrets des arcanes, etc.). Esotérisme, occultisme, etc. : l'organisation secrète devient ainsi le réceptacle naturel des pratiques magiques, au sein de sociétés primitives comme au sein des sociétés modernes (Simmel, 1906 ; Costas & Grey, 2016).

La deuxième fonction est liée à la sélectivité des sociétés secrètes, qui engendre de l'élitisme.

Faire payer l'initiation à la société secrète, ou du moins à certains échelons élevés, est en effet une constante de nombreuses organisations secrètes (Allen, 1967 ; Erikson, 1981; Hayden, 1995, 2001 ; Mackenzie, 1967 ; Simmel, 1906 ; Loeb, 1929). Loeb (1929, p.256) fait même de l'acquittement d'un droit d'entrée un élément signature de toutes sociétés secrètes. Pour Mackenzie (1967, p.16), c'est parce que les sociétés secrètes visent avant tout à produire une élite : il s'agit là d'un critère (parmi d'autre)

marquant la distinction entre les membres et l'extérieur. Les sociétés secrètes offrent un espace, une arène politique, pour se distinguer du reste de la société (Feinmann et al, 2000). L'avantage des sociétés secrètes réside dans le fait que cette répartition inégalitaire, et les luttes qui en résultent, se font sous le sceau d'un relatif secret qui préserve la quiétude sociale. Pour Erickson (1981, p.199) il s'agit d'un élément concourant à la concentration des ressources, donc *in fine* de l'information, caractéristique de ces organisations.

C'est, notamment pour Hayden (2001 ; 2003), dans la lignée d'autres ethno- et anthropo-archéologues, l'une des manières dont des sociétés primitives ont géré le « surplus » produit par leurs sociétés. Hayden (1995, 2003) note notamment que ces dynamiques se retrouvent particulièrement au sein de sociétés primitives aux structures sociales trans-égalitaires de la côte au nord-ouest du Canada et au sud-ouest des Etats-Unis. Pour l'ethno-archéologue Brian Hayden, les premières traces de sociétés secrètes sont à trouver dans des sociétés de chasseurs-cueilleurs complexes et des premières communautés horticoles (Hayden, 2018). Le plus souvent en période d'abondance, elles sont le moyen privilégié pour quelques individus (des « *aggrandizers* ») pour accaparer ce surplus. Dans une perspective d'écologie politique assumée par l'auteur, le recours à des sociétés secrètes diffère d'autres démarches coercitives qui font courir le risque de disloquer le groupe. En effet, les sociétés secrètes permettent la plupart du temps de concentrer le surplus de ressources dans les mains de quelques privilégiés tout en préservant formellement l'unité qui a permis de générer le surplus. Elles visent ainsi essentiellement à provoquer une adhésion, voire une subordination, tacite : “*to exact acquiescence for the ideological and other dictates*”, selon les termes d'Hayden (2018, p. 118).

A ce titre, il faut comprendre que les sociétés secrètes ne doivent pas se réduire à une simple stratégie d'accaparement des ressources : elles s'inscrivent dans un processus de reconfiguration sociale plus large, sur le long terme, ont contribué à pérenniser des structures sociales favorables à un certain profil psychologique: les *aggrandizers*.

Le terme d'*aggrandizer* est formulé initialement par Clark et Blake (1994), pour désigner au sein de sociétés égalitaires l'apparition de chefs et autres leaders signifiant leurs distinctions sociales par le recours à des symboles et objets de *prestige* et l'accumulation de biens et de personnes (dans le cas de la polygamie notamment). Par extension ce concept sert en archéologie à désigner des individualités caractérisées par des comportements d'ambitieux et d'exploitants, et dont les actions tendent à modeler la structure sociale sur le moyen terme. Hayden va élargir ce concept, en montrant la dynamique sociale (« *aggrandizement* ») que ces individualités amorcent, expliquant notamment l'émergence de « *technologies de prestige* » et l'évolution vers des formes de sociétés matérialistes : “*(...) aggrandizers have, in effect, an inner motor, an inner drive to increase their own standard of living and their own reproductive success*” (Hayden, 1998, p.18-19).

Plus récemment, ces recherches vont aussi déboucher sur une prise en compte des déterminants de ces profils psychologiques pour expliquer les évolutions non seulement sociales, mais aussi cognitives de ces sociétés, traduisant l'essor d'une archéologie cognitive dont les sociétés secrètes sont l'une des pierres angulaires d'un point de vue empirique (Hayden, 2019). Hayden se fixe ainsi la mission suivante: « *to make a case for the key role that sociopathic personalities (and less severe expressions of "aggrandizers") may have played in promoting changes in sociopolitical and economic organizations in the past* ». Les sociétés secrètes ne furent ainsi pas seulement un moyen momentané par lequel quelques individus accaparèrent des ressources : elles ont permis à des traits psychologiques de s'exprimer, là où les sociétés égalitaires les émoussaient. L'adoption de structure sociale influence l'adoption de comportement favorisant voire cultivant certains traits psychologiques, les amplifiant à travers le temps : les sociétés secrètes sont le tuteur sur lequel la culture des *aggrandizers* s'est ramifiée durant la préhistoire – et peut-être même jusqu'aux formes organisationnelles actuelles (Adams, 2016).

Si l'orientation de notre thèse n'élabore pas davantage sur une quelconque orientation psychopatique des organisations secrètes, l'apport de l'archéologie cognitive est ici particulièrement intéressant en ce que ces travaux montrent le lien entre certaines pratiques du secret, notamment au sein des organisations secrètes, et une reconfiguration cognitive à l'échelle des premières sociétés.

Pour les ethno-archéologues, il est *de facto* délicat de définir précisément les mécanismes sociocognitifs par lesquels la pratique du secret a permis de suggérer une certaine manière de penser et voir le monde – ne serait-ce qu'au regard du décalage entre le terrain et l'analyse : décalage temporel (entre la préhistoire et aujourd'hui, une bagatelle !), mais aussi décalage ontologique (si la thèse d'Hayden est juste, le rapport des hommes aux choses et à la société ont évolué pour se conformer davantage aux orientations personnelles des *aggrandizers* ; et donc, nous sommes tributaires d'une ontologie actuelle qui diffère avec celle qui prévalaient sur les terrains qu'ils explorent) (Whitehouse & Martin, 2004).

Mais inversement, au-delà du défi méthodologique, leur apport est conséquent pour comprendre certaines dynamiques cognitives – surtout dans une perspective évolutionniste mais pas uniquement (Wynn, 2002).

L'archéologie cognitive procède d'une manière très similaire à celle déroulée dans des *task analysis*, à la différence que l'archéologie cognitive permet en particulier d'indiquer des évolutions sur le long terme, alors que des études sociocognitives sur des organisations contemporaines se limitent à la mise en perspective de processus plus court-termistes ; et leurs concours éclairent sur des mécanismes à l'échelle de sociétés entières (fussent-elles de tailles modestes) alors que les travaux en sciences organisationnelles sont souvent circonscrits à l'échelle des membres d'une organisation ou de ses

proches parties prenantes. Dans cette veine, appliquée à la question du secret et des organisations secrètes, l'archéologie cognitive semble valider l'hypothèse d'une influence cognitive certaine des organisations secrètes sur ses membres ; et le recours à ces formes organisationnelles innovantes pour promouvoir une perspective concurrente de celle prédominante dans leurs contextes sociaux. Comme chez Simmel (1906), Hayden (2018, 2019) rappelle que le secret apparaît chez comme un outil pour faire percevoir différemment, signifier un besoin de basculer vers un régime sociocognitif différent de celui ordinairement favorisé par la société sans pour autant le confronter. C'est un moyen d'articuler plusieurs cartes cognitives en parallèle, pourrions-nous dire : l'importance de la juxtaposition voire la concurrence ou la complémentarité de telles cartes cognitives, et leurs modularités dans le temps, apparaît comme un point important à prendre en compte pour nos recherches.

## Chapitre 7. Définir le concept d' « organisation secrète » : l'approche épistémique, une dimension manquante

*Dans cette section, il s'agit d'abord de montrer la difficulté à établir les contours de la définition du concept « d'organisation secrète », trop arc-bouté sur le paradigme informationnel. En listant ces apories du concept d'organisation secrète, se dessine la nécessité de définir cette famille en prenant en compte l'importance de dynamiques comme le cadrage épistémique dans leur processus organisationnel : souvent, les organisations secrètes sont organisées non seulement pour le secret, mais aussi par le secret.*

*Ceci nous amène à établir le concept de « secrecy-based organizations ».*

### 1. Apories définitionnelles du point de vue des théories des organisations

Criminologie, économie, sciences politiques, intelligence studies apportent beaucoup à la connaissance empirique des organisations secrètes. Mais leurs apports définitionnels du concept d'« organisation secrète » sont liés à leurs priorités respectives. D'un point de vue des théories des organisations, le concept apparaît alors délicat à cerner. Cela est en partie dû à la forte prédominance du paradigme informationnel lorsqu'il s'agit de définir les organisations secrètes.

Certes, certains travaux visent précisément à importer des théories organisationnelles dans des littératures spécifiquement tournées sur certains types d'organisations secrètes – comme les travaux de Southerland & Potter (1993) qui appliquent notamment les réflexions de Mintzberg sur les structures organisationnelles (1979), pour expliquer l'émergence et la diversité des formes structurelles des organisations criminelles en fonction des contingences de leurs milieux. D'autres travaux se focalisent sur les nouvelles formes organisationnelles qui peuvent se greffer et menacer les organisations plus conventionnelles. Pour les nouveaux « pirates » de l'entreprise, l'injonction à la transparence des organisations conventionnelles est souvent une fragilité sur laquelle s'appuyer : moins familières à se méfier et à se protéger de ceux qui agissent sous le couvert du secret (arnaques, mafia) ou au contraire, fragilisées par le risque de voir leurs secrets révélés (chantages), les organisations sont des cibles de choix pour nombre de prédateurs, anciens et nouveaux (Monnet & Véry, 2010). Ces travaux soulignent l'importance, sinon l'urgence, de considérer davantage les spécificités des organisations secrètes.

Mais dans l'ensemble, les théories des organisations se sont encore trop peu saisies de cette famille d'organisations « *en tant que famille* » au-delà du paradigme informationnel, c'est-à-dire en dehors de la dimension tactique de l'asymétrie organisationnelle permise par le secret. En conséquence, le concept reste mal défini, et lorsqu'il l'est, c'est davantage en fonction des impératifs des littératures connexes que vis-à-vis de caractéristiques qui importeraient aux sciences de gestion. De nombreuses typologies incluant les organisations secrètes visent par exemple à distinguer les organisations secrètes en fonction de leurs profils en termes de criminologie (Roebuck & Barker, 1974 ; Lunde, 2004). L'étude minutieuse des organisations secrètes sert alors élaborer de nouvelles typologies, notamment au sein des *intelligence*

*studies* (Mishal & Rosenthal, 2005 ; Freeman, 2011) mais aussi à remettre en cause des typologies courantes (Stohl, 2007 ; Schuurman, Lindekilde, Malthaner, O'Connor, Gill, Bouhana, 2019).

Dans leur globalité, cette étude comme dans les précédentes issues de la criminologie, de la politique, ou des *intelligence studies*, contribuent à l'établissement de typologie dans leur champ respectif, mais aussi à développer une certaine richesse empirique pour le champ de la théorie des organisations.

Pour autant, elles restent un peu limitées en termes théorique pour les théories des organisations, et en premier lieu en termes d'apports définitionnels. En effet, les caractéristiques organisationnelles liées au secret occupent certes le premier plan d'un point de vue empirique, mais sont reléguées en second plan d'un point de vue théorique et donnent rarement lieu à une analyse systématique. Par exemple, comme le notent Baker & Faulkner (1993), malgré la vague d'études sur les crimes organisationnels (comme les crimes en col blancs, cf. Shapiro, 1980), l'attention des chercheurs reste souvent cantonnée aux facteurs provoquant ou favorisant la criminalité, occultant une étude plus approfondie des mécanismes psychosociaux et organisationnels permis par le secret : "*the internal social organization of conspiracies is treated as a 'black box'*" (...) *(T)he relationship between an industry's informal and formal social structure and its ability to coordinate pricing behaviour (...) lies beyond the reach of conventional economic analysis.*" (Baker & Faulkner, 1993, p. 841).

Au sein de ces typologies de littératures connexes, les organisation secrètes et en leur sein, l'organisation du secret, y sont essentiellement contextuelles. Les typologies ainsi dressées ne permettent que de modestes avancées pour définir plus précisément les organisations secrètes au regard des caractéristiques qui intéressent en premier lieu des théories des organisations (règles, normes, communication, culture, routines, mécanismes d'incitation, dynamique d'action collective, processus sociaux et sociocognitifs organisateurs, etc.).

## **2. Des typologies afférentes aux caractéristiques organisationnelles**

Au sein des théories des organisations ou de littératures connexes, il existe donc un grand nombre de tentative de classifications. Souvent décevantes, néanmoins. En fait, la difficulté à catégoriser les organisations secrètes révèle les apories d'une définition trop simpliste du label « organisation secrète », et montre, en cela, combien la dimension organisationnelle du secret reste largement impensée, au-delà de trompeuses premières évidences, au sein des sciences de gestion. En particulier, ces classifications montrent comment le paradigme informationnel du secret est légitime mais limité ; et la nécessité de prendre en compte d'autres grilles de lecture du secret, en particulier l'approche épistémique.

Par exemple, les propositions de classification les plus courantes reviennent à catégoriser les organisations secrètes par *fonctions* (cf. Gist, 1937), ou par *degrés d'opacité* (cf. Hazelrigg, 1969, qui propose de distinguer les organisations complètement secrètes *versus* celles dans lesquelles seulement

certaines dimensions spécifiques comme l'identité des membres ou le fonctionnement interne sont secrets). Nous montrons dans les sous-sections suivantes pourquoi catégoriser des organisations secrètes par *fonctions* ou par *degré d'opacité*, n'a pas de sens au regard des études empiriques sur les organisations secrètes.

Nous discutons ensuite pourquoi les paradoxes soulevés par ces classifications intelligibles à première vue, mais insatisfaisantes à l'épreuve des faits, nous apprennent en réalité beaucoup sur le rôle du secret dans ces organisations – et plus encore, sur les rôles que l'on suppose à tort aux secrets.

### 2.1. Classifier par fonctions

Classifier les organisations secrètes par fonction n'est pas le propre des sciences de gestion. C'est notamment celle qui affleure régulièrement dans les tables de matières des très nombreux livres sur le sujet publié à la fin du 19<sup>e</sup> et au début du 20<sup>e</sup> siècle.

La littérature et les essais sur l'occultisme et les sociétés secrètes ont en effet longtemps fait florès, et les premières classifications des organisations secrètes dans des disciplines universitaires n'ont pu éviter d'être influencées par cet important corpus.

Il ne s'agissait pas toujours seulement de curiosités : l'occultisme aura plus de deux siècles durant largement irrigué de nombreux champs disciplinaires, avec notamment l'influence rosicrucienne sur les intellectuels – français, comme probablement Descartes (Grayling, 2009), mais aussi anglais, par l'intermédiaire de Fludd qui importa ces théories sur l'Île et y influença notamment Bacon, dans sa Nouvelle Atlantide, ou encore germanique avec Goethe, notamment dans sa théorie des couleurs (Barsan, Merticariu, 2016). La philosophie en fut longuement marquée (Ross, 1985), mais aussi la physique, et on retrouve des traces d'occultisme ou d'alchimie notamment dans les premières conceptions des théories de l'atome (Morrison, 2007), des isotopes (Hughes, 2003), de l'électromagnétique (Dusek, 1999), etc. La France moderne entremêle aussi sciences et para-sciences, à l'instar du succès de mesmérisme (Monroe, 2008). La troisième république sera aussi fortement influencée par ces mouvements, mais aussi les oppositions souvent fantasmées qu'ils soulèvent (Kreis, 2011).

Occultisme et sociétés secrètes ont ainsi donné lieu à des succès de publications qui s'éteignent progressivement dans la deuxième partie du 20<sup>e</sup> siècle – dans le Pendule de Foucault, Eco (1990) offre un aperçu truculent de l'univers de ses éditeurs tardifs<sup>48</sup>, qui désormais ont peut-être été remplacés par leurs versions numériques, à savoir les sites complotistes – bien que ces derniers semblent suivre des logiques qui leurs sont parfois inédites (Taïeb, 2010 ; Bronner, 2015, Campion & Van de Winkel, 2016).

---

<sup>48</sup> Ce monde éditorial est un univers récurrent chez Eco : on trouvera notamment dans Numéro Zéro une critique acerbe des journaux aux lignes éditoriales complotistes. Le complotisme en général, notamment ses patterns narratologiques, est un thème central de l'œuvre de l'auteur (Boym, 1999)

Les nombreux traités sur les sociétés secrètes d'alors, plus ou moins sérieux, suivent alors pour l'essentiel la classification par « fonctions ». A titre d'exemple, Heckerthorn (1897) organise sa présentation de 160 sociétés secrètes en séparant celles ayant des visées religieuses, puis politiques et sociales ; puis subdivise ces catégories – par exemple, il distingue les groupes politiques selon leurs missions, entre groupuscules napoléonistes et anti-napoléonistes (Philadelphes, Accoltellatori, Rays, Ligues du Tyrol), groupuscules « nihilistes » (de Serge Netchaïev aux « émeutiers du Sud » de Véra Zassoulitch), panslavistes de l'Omladina, *Filiki Eteria grecque*, patriotes polonais, etc.

Assez caractéristique des apories d'une telle classification, on retrouve alors le babisme (un mouvement religieux réformateur et millénariste ayant bouleversé la société persane du XIXe siècle) dans les sociétés secrètes politiques, les franc-maçonneries laïcistes dans celles religieuses, et une section *miscellanées* assez importante.

La classification par fonction est encore très présente aujourd'hui : par exemple le portail Wikipédia sur la « liste des sociétés secrètes »<sup>49</sup> est organisée de cette manière. Sont ainsi distinguées : les *sociétés étudiantes* (B les sociétés *secrètes à but criminel*, les *sociétés secrètes à but terroriste*, les *sociétés pour l'autojustice*, les *sociétés amicales* ; plus une section de *miscellanées*, nommée *autres sociétés secrètes existantes*.

Assez naturellement, dans le champ académique, la classification des organisations secrètes par « fonctions » est aussi l'une des plus courantes. Elle est, de fait, l'une des classifications les plus répandues des organisations en général

Typiquement, l'article fondateur de Gist (1937) est assez caractéristique de cette tendance. Gist note ainsi: « *some societies are so conspicuously earmarked with certain functional traits that they can be catalogued without difficulty; the entire organization is built around some idea or function that figures prominently in the complex of traits* » (Gist, 1937, p. 349). Ainsi, pour l'auteur, certaines organisations ont des visées clairement et distinctement philanthropiques, révolutionnaires et réformistes, patriotiques, professionnelles ou occupationnelles, récréatives, mystiques et occultes, religieuses, militaires, criminelles, etc. Souvent, ce genre de typologie revient comme leitmotiv de nombreux

## 2.2. Les limites de la typologie par fonction

Et pourtant, Gist ajoute: “*But for many the classification is hardly so simple. There may be a number of dominant characteristics, and to select the dominant function is not always an easy task*”.

---

<sup>49</sup> Consultée en mars 2020

La plupart des organisations secrètes en effet peuvent entremêler plusieurs projets<sup>50</sup> ; à l’instar des organisations conventionnelles, sinon davantage encore, car le secret peut permettre de dissimuler o de moins expliciter un projet organisationnel, de le faire donc plus mouvant, évolutif.

De la franc-maçonnerie aux Rose-Croix, le projet de l’organisation est à découvrir à travers certaine pratique, elle-même partiellement sous le sceau du secret et de l’initiation<sup>51</sup>. Ces organisations oscillent donc entre un effort notable pour se définir auprès du grand public, et un rappel constant que l’objet même de l’organisation est évolutif et appartient aux initiés. De même, les alcooliques anonymes combinent une démarche curative et un processus initiatique de conversion religieuse (Greil & Rudy, 1983): les douze étapes (*AA 12 steps*) prescrites exigent ainsi d’abord de reconnaître que l’on ne saurait se guérir soit même et que l’on requiert de l’aide (*Step 1. « I can’t »*), que Dieu peut nous aider dans cette guérison, qui est alors une guérison du corps et de l’âme (*Step 2. « God Can »*), qu’il faut avoir l’humilité de se soumettre à son aide (*Step 3. « Let God »*). Les étapes s’enchaînent jusqu’à ce que l’on soit en mesure d’appliquer ces enseignements à chaque dimension de sa vie (*step 10. « Daily inventory »* et *step 11. « Pray and meditate »*) et de diffuser, voire de prêcher, cette parole autour de soi (*Step 12. « Give it away »*). Pour cela, l’alcoolique anonyme est invité à se (re-)sociabiliser – conformément à ces nouvelles règles mais aussi, observent Lofland & Lejeune (1960), au sein d’un collectif en forte cohérence avec leurs origines sociales. Dans cette optique, définir la fonction des alcooliques anonymes entre curation, sociabilisation, conversion religieuse, relève de la quadrature du cercle.

La multiplicité des *traits fonctionnels dominants* – pour reprendre la terminologie de Gist (1937) – au sein d’une seule et même organisation secrète, relève du fait que nombre de ces organisations, dont celles précitées (loges maçonnées, alcooliques anonymes), se concentrent sur une activité à caractère intellectuel ou spirituel et fondée sur cette forme singulière de sociabilisation que permet la pratique du secret.<sup>52</sup> Par exemple, la franc-maçonnerie se définit par une activité « spéculative », qui la distingue

<sup>50</sup> Dans le temps, les fonctions peuvent aussi évoluer, comme les triades (Ownby & Heidhues, 1993), ou l’IRA et le PIRA (Gill, Lee, Rethemeyer, Horgan, Asal, 2013) -voire la mafia, avec davantage d’incertitudes historiques (Paoli, 2003)- qui émergent d’abord comme mouvements de résistances financés par des activités criminelles avant que ces dernières prennent une part plus prépondérante sinon dominante dans ces organisations.

<sup>51</sup> La plaquette de présentation du Grand Orient de France mentionne ainsi en frontispice : « Une démarche initiatique... et un engagement républicain » avec un usage dilatoire des « ... » qui en dit long sur l’indécision fonctionnelle souhaitée par l’organisation.

<sup>52</sup> Une telle distinction, si elle est largement reprise au sein de la franc-maçonnerie, est contestable dans la mesure où la démarche des maçons dits opératifs requiert un niveau de réflexivité et d’abstraction significatif. Ainsi, précise Jean-Michel Mathonière (2016) : « la dichotomie opératif / spéculatif n’a en réalité guère de sens du point de vue du métier, car ce dernier ne se limite pas à l’exercice physique de la taille de pierre mais incorpore au préalable une dimension intellectuelle non négligeable, qui est la conception et le tracé des éléments complexes des voûtes. (...) En fait, si l’on sait aujourd’hui que la franc-maçonnerie spéculative est née et s’est développée tout au long du XVIIe siècle et qu’elle procède davantage des loges de tailleurs de pierre écossaises de la fin du XVIe siècle que des loges anglaises de l’existence desquelles les Old Charges témoignent, dès le début

des activités « opératives » des loges des bâtisseurs de cathédrale et des loges des *stonemasons* anglais, dont ils reprirent une partie des rites et des modes organisationnels (Naudon, 2002). Or, cette activité *speculative* (du latin *speculator*, observer) permet précisément un travail de redéfinition des fonctions de l'organisation. (Re)définir l'objet de l'organisation est l'un des thèmes centraux de l'initiation dans bien des organisations étudiées dans cette thèse. A l'instar des startups (Sommer, Loch, Dong, 2009 ; Aldrich, Martinez, 2001 ; Liao, Welsch, Moutray, 2008), l'indéfinition des objectifs est une forme de constante organisationnelle. On note donc que les processus internes de coordination entre membres – rituels, hiérarchie, mécanismes de sociabilisation – sont relativement figés, mais en revanche les objectifs organisationnels auxquels ils sont supposés contribuer reste une donnée singulièrement ouverte aux spéculations en interne. Les limites de la classification fonctionnelle apparaissent ici justement comme une source de questionnements pour la théorie des organisations, et pour notre présente recherche, tant cette indécision semble organisée par des pratiques liées à des formes de secret. En un mot, un des intuitions à ce stade serait que les pratiques du secret ne viseraient pas à protéger une information vitale, stratégique, mais plutôt à conserver et à justifier ce flou utile autour du projet organisationnel.

### 2.3. Classifier par degré d'opacité

D'autres classifications permettent pourtant d'opérer des distinctions entre les organisations secrètes. En particulier, on peut proposer de classer les organisations par degré d'opacité.

Le niveau de confidentialité et d'opacité est souvent utilisé pour faciliter des classifications qui ne portent initialement pas directement sur les organisations secrètes. Par exemple classer les partis politiques, l'utilisation accrue de la clandestinité marquant durablement le profil et la structuration politique des partis -par exemple, dans la ligne de Duverger (1954: 63–71) entre « *branch-based mass parties* » et « *cell-based devotee parties* » (Duverger, 1954: 63–71), Gunther & Diamond (2003) retiennent le recours à des pratiques rappelant les organisations secrètes comme l'un des éléments distinctif, même au stade embryonnaire, de certains types de partis proto-hégémonique et en particulier des partis de type *léninistes* ou poursuivant des tactiques de noyautages (Gunther & Diamond 2003, p. 178-182).

Economistes et criminologues tentent, de façon souvent convergente, de catégoriser les forces exogènes favorisant le crime organisationnel souvent commis sous le sceau du secret (Staw & Szwajkowski, 1975 ; Shapiro, 1980; Clinard & Yeager, 2006). Les études tendant à catégoriser les formes de collusions

---

*du XVe siècle, la question des modalités de cette genèse et celle du substrat social et culturel dans lequel plongent ses racines renferment cependant toujours des zones d'ombre, dont la moindre n'est paradoxalement pas afférente au métier, ce dernier étant envisagé sous un angle trop étroit. »* Voir aussi Naudon (2002), et la préface signée de J-M Mathonière et P. Mollier de l'ouvrage de Berton & Imbert (2016) articulant mais distinguant franc-maçonnerie et compagnonnage.

entre organisations (Levenstein & Suslow, 2006 ; Pressey, Vanharanta & Gilchrist, 2014) proposent des typologies intéressantes de la manière dont sont constitués des réseaux occultes ou semi-occultes. Comparé aux études sur les crimes perpétrés *au sein* des organisations ou par les organisations elles-mêmes, les études portant sur les réseaux de collusion (*entre* organisations, donc) apportent des distinctions souvent plus précises sur la manière dont le secret y est organisé. Par exemple, à partir de l'analyse de plusieurs cartels<sup>53</sup>, Pressey, Vanharanta & Gilchrist (2014) élaborent une typologie des réseaux de collusions industrielles distinguant les « *shadow networks* » des « *dark networks* ». Les premiers, conçus pour améliorer l'efficacité du pilotage managérial, favorisent des réseaux d'échange et de négociation multilatéraux et un contrôle bureaucratique des décisions collectives. Leur mode de coordination se fait donc au dépend d'une discrétion toute relative. Typiquement, dans ces cartels, prévaut une forme de culture managériale, avec une traçabilité des décisions et des processus de prises de notes intensives. A l'inverse, le second type des réseaux de collusion (*dark networks*) privilégie la discrétion au dépend d'une certaine efficacité, à travers des réseaux essentiellement bilatéraux et des relations interpersonnelles fondées sur la confiance et des réseaux affinitaires parallèles. La culture dominante est celle des sociétés secrètes ou des réseaux criminels, avec l'utilisation de technique de cryptage de l'information et un souci particulier à ne pas laisser de traces informatiques.

Pour résumer ces différentes classifications par degré d'opacité, on peut les résumer au travers de la classification type proposée par Hazelrigg (1969). Reprenant à son compte le travail de Simmel, il propose de distinguer deux familles :

- les organisations pour lesquelles tout serait secret, y compris l'existence de l'organisation elle-même
- les organisations pour lesquelles seuls certains aspects sont cachés, tels que l'identité des membres de l'organisation, les objectifs réels de l'organisation, les rituels de l'organisation, etc.

#### **2.4. Les limites d'une classification par degré d'opacité**

Hazelrigg lui-même soulevait les nombreuses objections que l'on pourrait apporter à une telle dichotomie, entre d'une part les organisations dont l'existence est secrète et d'autre part les organisations secrète par parties. Dans son important compendium des organisations secrètes, Scott (2013) observe ainsi que la réalité organisationnelle se figure toujours sur le long d'un long continuum reliant ces deux typifications. Le problème est ainsi que la plupart du temps, ne sont pas comme des pièces de monnaies, avec deux faces : une cachée, une découverte ; mais plutôt comme des diamants taillés, avec de multiples

---

<sup>53</sup> Notamment les cartels constitués autour de la production et du négoce des vitamines, du caoutchouc au butadiène, de la choline chloride, et du verre plat

facettes. Le niveau et les modalités d'exposition dépendent des parties prenantes auxquelles elles sont en prises et des nécessaires interconnexions qu'elles entretiennent avec ces dernières.

### *L'exemple des organisations criminelles*

Des organisations criminelles en sont de bons exemples : si elles sont cachées du grand public, elles opèrent souvent en lien avec de nombreuses autres organisations (les alimentant d'un point de vue logistique, par exemple) qui soupçonnent ou connaissent leur existence à divers degrés. Il en est ainsi des triades (Lo, 2010), des crimes en col blanc associés aux scandales financiers la chaîne de Ponzi de Madoff (Van de Bunt, 2010), de la mafia sicilienne (Paoli, 2003), d'Al Qaeda (Jones, 2006 ; Gutaratna & Oreg, 2010), etc : ces organisations sont interconnectées à tant d'autres pour mener leurs activités, qu'il leur est délicat de conserver leur existence secrète, quand bien même elle en tirerait un évident avantage stratégique. Leur existence, ou leur participation active ou leur implantation géographique, sont sélectivement dévoilées ou occultées.

Prenons l'exemple des triades. Celui-ci est particulièrement bien documenté par les travaux universitaires en criminologie et en géopolitique pour ses activités à Hong-Kong (pour plusieurs raisons convergentes, le sort de la péninsule intéressait le monde universitaire aussi bien que les milieux judiciaires et militaires anglosaxons).

Les gangs de rue de Hong-Kong des années 80 étaient largement reliés, indirectement, aux triades chinoises : ces dernières pouvaient choisir de rester discrètes ou du moins asymétriquement connues ou bien au contraire, s'afficher clairement, selon les fonctions qu'elles endossaient (service de « protection », financement d'activité, blanchiment) (Lo, 1984). Dans les dernières décennies, elles prirent un rôle de plus en plus prépondérant (Cho, 2002 ; 2005), surtout depuis la rétrocession de la péninsule à la Chine.

Sun Yee On, qui devint une des triades dominantes avant d'être affaiblie par les nombreuses investigations nationales et internationales qui la visaient directement ou indirectement, sut s'appuyer sur une large palette de modes interactionnels : du contrôle directe et coercitif, des dynamiques culturelles avec des variations en plusieurs sous-cultures pour maintenir un lien effectif tout en épousant les nécessités locales des gangs (Lo, 1984 ; Booth, 1990), mais surtout le *guangxi*, un terme chinois une forme de réseautage obligeant les parties prenantes, au regard d'attachements communs réels ou supposés (« *defined in China as the personal relationship and reciprocal obligation developed through a particular social network* », Lo, 2010, p.853).

Le *guangxi* fut l'une de modalités interactionnelles qui expliquent la pérennité et de la montée en gamme -si l'on ose dire- des activités criminelles des triades, « *through expansion into the upper-world and recruitment of politicians, bureaucrats, judges and law enforcement agents* » (Williams and Godson

2002, p.333). A la suite du massacre de la place Tiananmen de 1989 et de la rétrocession d'Hong Kong à la Chine (1997), les autorités chinoises se rapprochèrent des triades dites « patriotiques » à des fins géopolitiques, augmentant la porosité des élites du PCCC aux incitations mafieuses : Lo (2010) identifie ainsi comment au-delà des pratiques coercitives, la multiplication des mécanismes de contrôle du *capital social*, dont le *guangxi* est l'une des composantes, facilitèrent ainsi le redéploiement des activités des triades à Hong-Kong et réciproquement, sur le territoire chinois. Les triades permettaient d'opacifier ces marchandages du capital social, les mettant de facto au cœur de ces interactions.

Au-delà des triades, la littérature est riche d'analyses d'organisations criminelles articulant des réseaux complexes, ramifiés, différenciant ses modes interactionnels pour s'adapter à ses parties prenantes : mafia Sicilienne (Paoli, 2003), cartels colombiens (Lunde, 2004), IRA (Tupman, 1998), groupes de hackers criminels (Lu, Luo, Polgar et Cao, 2010), Al Qaeda (Jones, 2006 ; Gunaratna & Oreg, 2010 ; Schoeneborn & Scherer, 2012), etc. Ces organisations dévoilent ou occultent différemment leurs activités et leurs membres selon qu'elles interagissent avec leurs ancrages locaux, leurs partenaires politiques -notamment à travers l'émergence de ce que Godson (2003) nomme des *criminal-political nexus*-, voire même leurs partenaires même géopolitiques -comme entre l'Ukraine et Russie (Shelley, 2003), Hong Kong et sa nouvelle tutelle (Lo, 2010), etc. Al Qaeda s'est même spécialisée dans cette capacité à opérer dans la clandestinité tout en opérant de grandes opérations de communication durant lesquelles l'organisation dévoilent opportunément certaines de ses activités, dont certaines stratégiques, pour convaincre de sa puissance et ainsi attirer de nouveaux sympathisants face à d'autres organisations recrutant aussi des mécènes et des combattants sur des segments idéologiques potentiellement comparables (Schoeneborn & Scherer, 2012). La concurrence est en effet rude avec par exemple, Boko Haram, GSIM, Ansar al dine, Ansar al Charia, Chebabs en Afrique, Daesh, Front Al-Nosra, Ansar Beït al-Maqdess au Moyen-Orient, et Abou Sayyaf, Emirats du Caucase, Jemaah Islamiyah en Asie, obligeant ces organisations à articuler avec intelligence clandestinité et propagande. La grande subtilité réside précisément dans le fait que ces dimensions doivent être entremêlées : si Al Qaeda communique sporadiquement à grand renfort de publicité, et à côté opère strictement dans la clandestinité, d'une part sa propagande apparaît grossière, et d'autres parts les services de renseignements et organisations concurrentes sauront immédiatement que toutes activités clandestines qu'ils repèrent n'est pas le fruit de quelques opérations de communication. Communiquer sur sa clandestinité devient ainsi alors le meilleur moyen de brouiller les pistes.

### ***L'exemple des services de renseignement***

D'ailleurs, il en est ainsi de nombreuses autres organisations secrètes, qui n'en sont pas *stricto sensu*

criminelles (même si souvent à la limite du légal<sup>54</sup>) ; et au premier chef, les services de renseignement et services secrets nationaux.

Un des meilleurs exemples est Bletchey Park, mythique centre d'opération secret des renseignements anglais durant la seconde guerre mondiale, où furent notamment décodés les clés de cryptages nazis dont le célèbre code Enigma. Un petit exploit technique qui, d'après certains experts, aurait permis de raccourcir la guerre de deux à quatre ans (Hinsley & Stripp, 1993). Un vrai exploit organisationnel avant tout chose (Grey, 2012 ; Grey & Sturdy, 2010), tant le secret sur ses activités fut bien conservé : consignes de confidentialité strictes<sup>55</sup>, mais aussi au niveau organisationnel morcellement de l'information quant aux projets qui y étaient menées et protocoles de communications très spécifiques et confidentielles avec ses parties prenantes, permirent de garder Bletchey Park à l'abri des plans de guerre de l'Axe. Les experts s'accordent ainsi à dire que si ces derniers avaient découvert les avancées réalisées à Bletchey Park, quelques simples ajustements dans leurs cryptages les auraient mis à l'abri des indiscretions des alliés (Hinsley & Stripp, 1993, p. 92). A partir d'un important travail sur la base d'interviews et de mémoires de plus de 200 personnes ayant travaillé à Bletchey Park, Marion Hill (2004) montre aussi le poids, sur le moyen terme, d'une telle opacité. Les travaux convergent à souligner la confidentialité sans communes mesures pour une entreprise de cette taille et de ce niveau d'interconnexion aux autres entités du renseignement militaire et de l'armée en général ; mais aussi les nécessaires entorses à la loi d'airain du secret que l'organisation, ou ses membres à leurs propres initiatives, devaient pratiquées à l'occasion (Grey, 2010 ; Hill, 2004 ; Hinsley & Stripp, 1993). Malgré tous les efforts, Bletchey Park fut découvert par un magnat de l'audiovisuel anglais (Colville, 1985), et surtout dévoilé à l'URSS par le célèbre espion soviétique John Cairncross (Smith, 2015, p. 82-85).

Aujourd'hui encore, des services de renseignement, et plus particulièrement leurs forces opérationnelles, sont exposés du fait de leurs fortes interconnexions avec d'autres unités. Ils entretiennent un niveau

---

<sup>54</sup> La légalité des services de renseignement est hautement ambivalente. Alain Chouet (entré à la DGSE en 1972, en postes extérieurs au Moyen-Orient, Afrique du nord, Europe, puis en charge du commandement du Service de renseignement de sécurité chargé de la lutte anti-terroriste, de la contre-criminalité et du contre-espionnage à l'étranger) témoigne ainsi « *Tous les Etats du monde disposent en quantité souvent non négligeable de magistrats, de policiers, de diplomates, de militaires, d'experts en tous genres, pour concevoir et mettre en œuvre leurs décisions politiques légales. Si à côté de ces dispositifs, les mêmes Etats entretiennent souvent à grand frais des services spéciaux, ce n'est pas pour faire double emploi avec les autres, ou organiser une saine émulation sportive entre fonctionnaires. C'est pour pouvoir s'affranchir, à l'occasion et s'il en est besoin, de la légalité intérieure ou extérieure ou de leurs engagements internationaux, et de préférence, sans se faire prendre la main dans le sac, ce qui nécessite une certaine technicité. C'est donc ne rien comprendre que d'accuser les services secrets de faire « dans l'illégalité ». Ils ne font même que cela. C'est leur vocation et leur raison d'être* ». (Chouet, 2010, pp. 15-16).

<sup>55</sup> Ainsi, au sein même des bâtiments, étaient partout affichées les instructions suivantes « *Do not talk at meals. Do not talk in the transport. Do not talk travelling. Do not talk in the billet. Do not talk by your own fireside. Be careful even in your Hut ...* » (Hill, 2004, p. 128-129)

d'opacité différenciée selon leurs parties prenantes. Les opérations spéciales, dont la structure de commandement actuelle fut créée par l'arrêté du 24 juin 1992 du ministre de la Défense Pierre Joxe (JOFR 1992) et les missions précisées par l'arrêté du 5 janvier 2017 (JOFR 2017, entretiennent une forte interopérabilité avec différents unités ou groupes spécialisés de l'armée conventionnelle, selon les besoins des missions : fusiliers marins, commandos parachutistes, mais aussi le GIGN (comme pour l'opération Thalathine en Somalie en 2008), etc. L'armée de l'air et l'armée de terre tiennent à leur disposition d'important moyen, notamment aériens<sup>56</sup>.

Le service action de la DGSE se veut plus un cran au-dessus des opérations spéciales en termes de secret-défense. Contrairement aux opérations spéciales dites « discrètes », le service action conduit des actions qui ne sont pas censées être revendiquées par le Gouvernement français. Le service Action est chargé de la planification et la mise en œuvre des opérations clandestines. Celles-ci peuvent être de deux catégories : les opérations *ARMA* (sabotage, destruction de matériel) et les opérations *HOMO* (assassinat ou enlèvement de personnes), auxquels s'ajoutent des opérations de collecte de renseignement, et d'encadrement et de l'évaluation de la sécurité de sites sensibles -centrales nucléaires, base de sous-marins nucléaires, etc (Cécile, 1998). Il dispose aussi de moyens aéroportés coordonnées par le Groupe aérien mixte 56 « Vaucluse ».

Les services secrets, tout autant qu'ils se méfient des services des autres pays, voire même d'autres services de l'Etat, coopèrent largement entre eux. Scott (2004) démontre leur intense travail de diplomatie officieuse ; Wolf (2017), souligne, à travers l'exemple des services anglais durant la guerre du Vietnam, le rôle qu'ils ont dans la collecte et l'élaboration de recommandations bien au-delà des activités d'espionnages (diplomatie, géopolitique, etc.)<sup>57</sup>. Plus récemment, la lutte contre le terrorisme participe aussi de fortes collaborations entre services de renseignement : par exemple dans le cadre de l'Opération Harmattan (2011), les services actions français collaborèrent avec leur homologue britannique du SAS, et vraisemblablement les Qataris et Emiriens, pour accélérer la chute de Kadhafi en Lybie -leur intervention semble notamment avérée dans le débarquement de Tripoli et dans les raids aériens franco-anglo-canadiens qui frappèrent dans la nuit du 19 au 20 mai 2011 divers ports libyens pour mettre hors de combat un certain nombre de navires de guerre kadhafistes. Les opérations spéciales françaises jouèrent un rôle avéré dans la collecte d'information ayant servi au commando américain de la Delta Force qui assassina Al-Baghdadi, calife autoproclamé de l'Etat Islamique (Opération Raid de Bachira, 2019).

---

<sup>56</sup> En 2014 : deux C-130 Hercules, des C-160 Transall, deux DHC-6 Twin Otter, de quarante-et-un hélicoptères de l'ALAT et de deux hélicoptères de l'Armée de l'air

<sup>57</sup> Une dimension capturée dans le terme anglais « *intelligence services* »- sa terminologie équivalente en français, *renseignement*, étant plus restrictive d'un point de vue sémiotique.

Au sein de l'Etat, le « cycle » du renseignement moderne, sur le modèle anglosaxon, fait des décideurs politiques et leurs administrations les premiers « clients » à l'origine de la collecte d'information - même si la métaphore circulaire, avec les décideurs politiques dans le rôle d'initiateur, est assez contestable dans les faits (Hulnick, 2006). Leurs actions (et leurs budgets !) sont souvent contrôlées par des représentations parlementaires, la France en particulier visant à renforcer ce contrôle, et même ce lien parlementaire, à l'ensemble des activités des armées (Irondele et al, 2012). On peut douter de l'effectivité et de l'indépendance de ce contrôle du moins au regard de l'idéal tel que prescrit par les *legislative studies* : pour autant, il est intéressant d'observer que la Défense, renseignement en tête, ne s'émancipe pas de sa tutelle parlementaire en lui opposant le secret, mais bien plutôt en l'incluant dans le secret : « *Comme secteur de politique publique, la Défense possède à cet égard de précieux avantages comparatifs pour mobiliser l'énergie des élus : le secret qui y règne, la gravité des décisions, l'idée que ce qui s'y joue relève, par excellence, de l'intérêt national et sans doute le rôle de l'honneur, de la réputation et de la parole donnée dans la régulation des rapports interpersonnels. (...) Au final, on peut souligner que les deux modes de rétribution de l'investissement parlementaire contribuent certes à la mobilisation des élus face à la tentation du free riding mais qu'ils ne sont pas neutres en termes de type d'activités parlementaires privilégiées. L'un comme l'autre favorisent en effet la coopération feutrée et consensuelle sur l'affrontement partisan et la controverse publique* » (Rozenberg, Chopin, Hoeffler, Irondele & Joana, 2015, p. 196-197).

### ***Le rôle du temps***

La dimension temporelle brouille encore davantage la validité des frontières de la typologie d'Hazzelrig: le niveau d'opacité évolue dans le temps.

Par exemple à la faveur de la fin du secret défense et de la déclassification des informations, dans le cas des services de renseignements. D'ailleurs la méthode consistant à formuler des hypothèses, puis à les ajuster au gré des déclassifications progressives de documents secrets défense, en fonction des législations et de la nature des informations, est de plus en plus utilisée au sein des *intelligence studies* (Moran, 2011) et au sein de champs disciplinaires connexes (Luscombe, 2018).

D'inévitables fuites viennent aussi éventer les secrets. Dans *I rode with the Ku Klux Klan*, l'activiste Stetson Kennedy (1954) racontera comment, se revendiquant d'un oncle décédé, il s'infiltrer au sein de l'organisation raciste ; et dévoilera ses pratiques, les tournant en ridicule en proposant à une radio de concevoir et diffuser des épisodes de « Superman contre le KKK » dévoilant tous les codes et rites secrets du KKK (Levitt & Dubner, 2005). Collectant les documents jetés dans la corbeille du Wizard Impérial du Klan à Atlanta, il transmettra ces informations au service des impôts américain qui infligera un redressement fiscal extrêmement rude pour l'organisation.

De la même manière, l'histoire de la franc-maçonnerie est rythmée par des tentatives exogènes et endogènes pour la disloquer. Durant la seconde guerre mondiale par exemple, dès leur arrivée à Paris, les Allemands mettent en place une législation antimaçonnique : les lois françaises du 13 août 1940 et du 11 août 1941 ordonnent, entre autres, la dissolution et la fermeture des loges. Dirigé par le monarchiste Bernard Faÿ, le Service des sociétés secrètes, créé par Vichy à l'automne 1940, se rue sur les loges maçonniques (il prend siège au sein d'un temple du Grand Orient, bâtiment auparavant occupé par les agents de l'Einsatzstab Reichsleiter Rosenberg (ERR), mené par le Baron von Künsberg), et y centralise les nombreuses archives qu'il fait collecter dans les loges parisiennes mais surtout de province. Par la loi du 13 août 1940 il interdit les « sociétés secrètes » et exige des fonctionnaires une déclaration d'appartenance ou de non-appartenance. En octobre, il fait organiser au Petit Palais l'exposition « La franc-maçonnerie dévoilée », qui accueillera un million de personnes. La loi du 11 août 1941 ordonne la publication au *Journal officiel* des noms des anciens dignitaires francs-maçons, et le Service des sociétés secrètes diffuse les noms des francs-maçons à toutes les préfetures pour qu'ils y soient affichés en public (Sabah, 1996 ; Poulain, 2008).

Sous les coups de butoir de la répression, mais aussi sous l'effet de dislocations internes, les organisations secrètes s'érodent et le temps tend à en disperser les secrets aux quatre vents. Simmel (1906) s'intéressera ainsi au déclin des groupuscules au sein des valdasiens, tel qu'ils se finirent en tout cas au concile de Chanforan (Miquel, 1980 ; Audisio, 1986). Hawthorne (1956) étudiera, à l'aune des travaux de Simmel, le déclin des Freedomites<sup>58</sup> au Canada.

Les historiens de ces services vont plutôt dans le sens inverse (Le Pautremat, 2009 ; Hernault, 2015). Alors qu'on l'interroge sur le bilan de ces services dans une interview de l'IRIS à propos de son livre Les guerriers de la République : Forces spéciales et services secrets français 1970-2009, l'historien Pascal Le Pautremat conclut, dans un sourire à peine retenu : « *mais je dirais à la limite, les véritables échecs, les véritables succès, on n'en a pas connaissance* » IRIS (2009). Point de bilan, donc : même avec le temps et le travail méthodique de chercheurs dans une certaine confiance, les nombreuses informations collectées restent de l'ordre du fragmentaire et ces organisations continuent d'évoluer sur cette ligne de crête entre dévoilement et occultation.

---

<sup>58</sup> Aussi appelés « Sons of Freedom », une myriade de groupuscules issus des Doukobors (mouvement orthodoxes égalitariens originaires de Russie et rejetant notamment en grande partie la propriété individuelle et l'ordre hiérarchique) qui luttèrent notamment pour défendre ces modes de vie contre les politiques menées par les autorités canadiennes pour les intégrer, avec des pratiques de luttes surprenantes comme brûler ses propres maisons ou manifester nus.

### 2.5. Distinguer le *secret* de l'*opacité*

A l'instar de l'exemple des organisations criminelles, triades en tête, les exemples de Bletchey Park et des opérations spéciales et du service action français, montrent assez bien comme la distinction proposée par Hazelrigg (1969) -entre des organisations qui seraient secrètes ou bien « complètement » (l'existence de l'organisation est secrète) ou « par parties » (des dimensions bien spécifiques sont secrètes, comme l'identité de ses membres ou ses objectifs)- est assez peu opérante dans les faits.

De facto, ces organisations sont trop interconnectées -voire même « officialisées » par la loi pour les activités de renseignement- pour entrer dans la catégorie des organisations complètement secrètes. On ne met pas à disposition une flotte aéroportée sans quelques procédures. Pour autant, on ne peut se contenter de dire qu'elles sont *secrètes par parties*, car les dimensions qui sont secrètes évoluent en fonction des parties prenantes. Inversement, des organisations dont l'existence est connue et reconnue de tous entretiennent une forte opacité, voir une pratique assidue du secret envers ses membres. La scientologie opère au grand jour, mais conserve de nombreuses facettes cachées, et une large palette interactionnelle selon les organisations avec lesquelles elle opère (Passas & Castillo, 1992. En ce sens, une classification entre « organisations totalement secrètes » et « partiellement secrètes » paraît absconde, tant les organisations multiplient les modalités de dévoilement/dissimulation selon ses parties prenantes.

L'opacité des organisations secrètes est plutôt à voir comme un kaléidoscope : elle n'est pas binaire (opaque versus transparente), car elle dépend du point de vue qu'on adopte. Scott (2013) propose ainsi une typologie en 8 gradients d'opacité, au sein d'une matrice tri-factorielle prenant en compte la visibilité organisationnelle (la capacité à identifier l'identité d'une organisation à travers ses actions) ; le degré d'affiliation de ses membres ; la sélectivité de son audience (selon notamment si l'organisation a des parties prenantes très spécifiques ou s'adresse à un public large et indifférencié). En réalité, à bien analyser ces facteurs, chacun recoupe d'autres subtilités si bien que les 8 gradients pourraient facilement être affinés en 16, ou plus : *in fine*, ce que montre Scott (2013), c'est la multipolarité de la question de l'opacité, et son caractère évolutif.

### 3. Des organisations secrètes aux « *secrecy-based organizations* »

Une conséquence logique de la difficulté à classifier les organisations secrètes par fonction ou par degré d'opacité, est que précisément, le secret représente pour de nombreuses organisations secrètes pas seulement une caractéristique tactique, mais aussi et surtout une caractéristique organisatrice.

De nombreuses organisations secrètes se distinguent en effet par l'impact que le secret y joue, et le rôle organisant du secret dans ces organisations. Les organisations secrètes ne sont pas organisées *pour* le

secret, mais *par* le secret. En anglais, nous pourrions créer un label comme « *secrecy-based organizations* ».

Quand l'*anonymat* des alcooliques anonymes sert avant tout à faciliter l'assimilation des alcooliques en les faisant adhérer à une nouvelle identité de croyant repenté et à prendre des distances avec leur identité subjective et sociale d'alcoolique, on peut par exemple les caractériser comme relevant de ce label de *secrecy-based organizations*.

C'est naturellement une question de degré. Le secret, et en particulier le cadrage épistémique du secret, peut jouer un rôle organisant dans une myriade de situations de gestion, comme évoquée dans la partie I. Mais il y a des organisations où les pratiques du secret sont fondamentales pour la bonne marche du processus organisationnel, et d'autres où elle n'est qu'un trait présent mais accessoire. Les « *secrecy-based organizations* » sont les organisations entrant dans ce premier cas.

Dans cette optique, parce qu'elles sont « *secrecy-based* », les organisations investiguées dans nos terrains, et présentées dans la section suivante, offre l'opportunité de mettre en arrière-plan le paradigme informationnel, pour mieux mettre l'accent sur les autres dynamiques organisationnelles engendrées par le secret, et en premier lieu le cadrage épistémique.

Les trois articles qui constituent le cœur de notre démarche de recherche proposent ainsi d'explorer les dynamiques organisationnelles (et en particulier leurs ressorts sociocognitifs) qui caractérisent un tel label.

## Chapitre 8. Etudier les organisations secrètes

*Cette thèse mobilise des terrains issus d'organisations « secrecy-based » : renseignements et antiterrorisme sous couverture, groupes ésotériques, groupuscules, et alcooliques anonymes. Le premier et le troisième article s'appuient sur un travail de collecte de terrain conséquent, constitué d'observation et d'interview dans ces organisations. Le deuxième article repose sur une enquête antiterroriste sous-couverture canadienne.*

*Ces terrains sont explorés plus en détail dans les articles ; néanmoins, dans cette section, j'en résume quelques traits saillants : l'approche du terrain, les mesures de précautions entreprises, et une sélection de profils ayant marqué ces travaux.*

Mener une recherche de terrain dans des organisations secrètes est une démarche délicate, qui relève d'un certain équilibre entre curiosité et précaution. D'une part, il faut oser s'accorder un certain niveau de témérité, ne serait-ce que pour accéder au terrain ou pour aborder des sujets parfois complexes comme les ressentis et les surprises vécues pendant l'initiation, les motivations personnelles, etc. Il devient alors parfois nécessaire de s'engager sur les terrains de l'intime, de la foi, de la politique, de la santé. Il y a une part de risque à prendre : l'observation participante, mais aussi les interviews, implique le chercheur. Il faut alors d'autre part mesurer les conséquences possibles : blessures, embrigadement par le terrain, mise en danger des sources, etc. Il m'est ainsi vite devenu évident qu'il m'était impératif de durcir mon niveau de protection de mes sources, et de moi-même.

Toute ma collecte de données a été marquée par ce mouvement de va-et-vient entre ces deux impératifs, avec des corrections par petits à-coups selon dans un sens ou dans l'autre selon les impératifs de la situation. L'ensemble des deux années de terrain constitue alors un long processus d'ajustements, me permettant non seulement d'améliorer ma connaissance intrinsèque de ces terrains, mais aussi et surtout d'affiner ma capacité à les aborder et les explorer.

### 1. Premier contact avec le thème du secret.

Ma lecture de Costas & Grey (2014) m'a très tôt convaincu de l'intérêt d'étudier le secret sous un autre angle que celui du paradigme informationnel. L'approche épistémique n'était évidemment pas aussi clairement identifiée, mais j'entrevois la nécessité de théoriser le secret au-delà d'un simple « knowledge protection tool ». Mais mes lectures complémentaires (notamment Costas & Grey, 2016) me donnaient l'impression que le secret dans les organisations conventionnelles était certes ubiquitaire, mais trop souvent diffus, imbriqué dans trop de dimensions organisationnelles pour pouvoir y isoler ses propriétés et ses effets.

Dans les organisations conventionnelles, j'avais deux options : étudier des secrets hors normes, ou étudier des secrets du quotidien. La première option me plaisait à titre personnelle, dans une logique à telle que développée par Dyers & Wilkins (1991) selon laquelle des histoires marquantes valent souvent mieux que des cas construits rigoureusement d'un point de vue de la méthode mais pauvres en analyse (« *better stories, not better constructs* »). Néanmoins, le problème d'étudier le secret dans des situations

non congruentes avec le quotidien organisationnel, est que, par tautologie, ces situations de gestion risquent de n'apporter que peu d'informations sur la manière dont le secret contribue en règle générale au processus organisationnel. La deuxième option, étudier les secrets du quotidien organisationnel dans les organisations conventionnelles, n'était pas plus attirante. Elle exigeait de s'engager dans un détricotage patient et minutieux des différents fils du tissu organisationnel pour identifier celui qui relève du secret et le distinguer des autres processus entrant en jeu. C'eût été une démarche qui me paraissait *a priori* peu féconde : les précautions nécessaires pour ne pas mélanger les dimensions organisationnelles auraient limité les résultats à leur portion congrue. De plus, mes analyses auraient risqué d'être d'autant plus obérées par un risque de circularité que la situation observée eût été complexe, multifactorielle, et donc la part d'interprétation sur les tenants et aboutissants plus importante. Plus je pensais à ces limitations méthodologiques et épistémologiques, plus les contributions envisageables se réduisaient comme peau de chagrin.

Je prenais donc le parti d'explorer les terrains où le secret y était le plus observable. Je comprenais alors vite que les terrains où les secrets sont les *plus cachés* ne sont pas nécessairement ceux où ils sont les *moins visibles*. C'est même d'ailleurs l'inverse. L'effort pour cacher un secret le rend saillant. L'information peut être enfoui sous des couches de manœuvres de dissimulation, mais les manœuvres de dissimulation elles-mêmes ne sont pas nécessairement masquées ; et en tout état de cause, elles laissent des traces dans le tissu organisationnel qui peuvent être d'autant plus observées que les mesures pour occulter l'information ont exigé des ressources cognitives et matérielles importantes. Le contenu du secret peut être inaccessible à la curiosité du chercheur, mais le contenant du secret tout à fait offert à son observation.

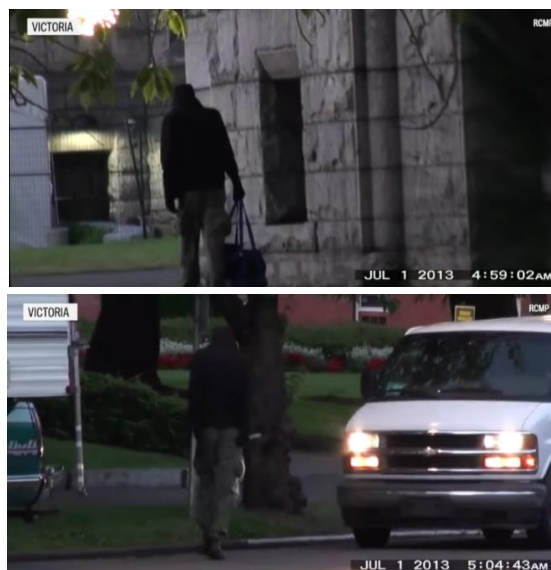
Les organisations secrètes sont typiquement de cet ordre. Le processus de dissimulation (*concealment*) y est souvent assumé. L'existence de secrets y est par définition très peu occultée. Pourvu que l'on ne souhaite pas trop découvrir le contenu du secret, les membres des organisations secrètes peuvent même, à ma grande surprise, se révéler tout à fait disposés à parler des effets collatéraux du secret. L'organisation secrète, en rappelant continuellement la nécessité de se conformer à un ensemble de mesure de confidentialité, banalise le sujet du secret. Je tentais alors une première approche de ces organisations dès les premiers mois de thèse.

Mes premiers contacts avec les organisations secrètes mêlèrent excitation et embarras. Excitation, car j'accédais à ma grande surprise plutôt facilement à de premières prises de contact, et identifiais un cas passionnant à étudier. Embarras, car je mesurais soudainement l'étendu des précautions à prendre.

## 2. L'Opération Souvenir, surgissement des questions éthiques associées au choix du terrain

Dans les premiers mois de la thèse, je découvrais l'affaire de l'Opération Souvenir. C'est une opération antiterroriste sous couverture canadienne menée par le RCMP (la Gendarmerie Royale du Canada) . L'enquête elle-même s'était déroulée durant la première moitié de l'année 2013. La séquence judiciaire venait de se conclure à l'été 2016, au moment où je commençais ma thèse.

L'enquête fut initialement présentée comme un cas d'école de flagrant délit : le suspect, accusé d'avoir placé une bombe sous le parlement de Victoria, avait été accompagné tout au long de son processus de radicalisation islamiste par des agents du RCMP sous couverture. Les pièces à conviction collectées par les enquêteurs durant la demi-année d'enquête étaient suffisamment incriminantes pour qu'en premier jugement, le tribunal (composé par des jurés) condamne lourdement les suspects pour terrorisme. L'opération ne manquait pas de moyens : *in fine*, nécessitant de près ou de loin la collaboration de près de 200 agents, on estime qu'elle aura coûté jusqu'à 900k\$ d'heures supplémentaires. 28 scénarios (un terme désignant la rencontre entre le suspect et un ou des agents sous couverture – ou UCOs en abrégé) furent élaborés.



**Image 1.** Extraits de la vidéosurveillance du suspect. Ce dernier est conduit par l'Agent A -sous couverture- au lieu où il doit poser la bombe, sous la surveillance de nombreux policiers

Mais à l'été 2016, on assiste pourtant à un surprenant retournement de situation : en appel, la Cour Suprême de Colombie-Britannique, sur la base d'une contre-enquête, estime que la police a « *failli à respecter les limites de ce qui lui est possible de faire, conduisant à un crime incité par la police* ». Juridiquement, c'est une situation dite d'« *entrapment* », le RCMP étant finalement accusé d'avoir incité



**Image 2.** Extrait de vidéosurveillance. Le suspect discute avec un agent sous couverture (l'agent A, flouté) dans son véhicule

les suspects à commettre un crime qu'ils n'auraient pas commis sans l'intervention assidue des agents sous couverture. Les suspects, naïfs, intellectuellement limités, socialement isolés, anciens héroïnomanes, sans compétences particulières pour mener une attaque d'envergure ni contacts au sein de réseaux islamistes, n'ont jamais fomenté secrètement ce grand projet terroriste que les agents leur supposèrent six mois durant.

Ils finirent néanmoins par réaliser un projet d'attaque terroriste sous l'influence des agents sous couverture, qui n'avaient eu de cesse de le leur suggérer plus ou moins subliminalement.

Un cas au dénouement surprenant qui s'avère exemplaire pour comprendre comment la suspicion est sociocognitivement construite dans une organisation. En effet, la contre-enquête, pourtant sévère, indique bien qu'il ne s'agit pas d'une affaire d'incompétence ou de policiers malandrins : « *it is no excuse to say that the investigative team lacked experience (...) There is no evidence that the police acted in bad faith* ». Le problème réside dans l'instanciation de la suspicion au sein du RCMP, qui est ici suscitée et maintenue à l'extrême, faisant de cette investigation un cas exemplaire pour identifier les mécanismes sociocognitifs qui la régissent.

L'enquête mais surtout la contre-enquête, très riche, me plongeait dans l'univers de l'antiterrorisme. Le matériel -entre extraits de communications internes, notes de réunions, notes personnelles d'officier du renseignement, etc.- permettait de comprendre comment les policiers avaient pu raisonner durant l'enquête, et plus ou moins sans s'en rendre compte, avaient pu finir par pousser au crime des innocents et les envoyer en prison.

Je découvrais rapidement que cette affaire présentait aussi un autre grand avantage, que j'ignorais important à l'origine : il s'agit d'une affaire canadienne, ce qui m'évitait d'avoir à gérer avec les conséquences d'une trop forte critique des renseignements français. Il existe en réalité une large palette d'affaires assez comparables touchant le renseignement ou la police française. Certaines concernent l'ultra-gauche, avec en premier chef les ratés de la SDAT sur le groupe de Tarnac (Dufresne, 2012) et le recours pas très orthodoxe aux informations et informateurs d'un « service ami » pour réaliser par d'autres ce que la loi interdit de faire soi-même<sup>59</sup>. D'autres, beaucoup plus nombreuses, concernent la radicalisation islamique. A des degrés divers, l'urgence sécuritaire (attentats, conflits sociaux, etc.), mais aussi l'urgence politique médiatique, semblent avoir poussé un certain nombre d'acteurs de la sûreté

---

<sup>59</sup> On pense notamment au recours à Mark Kennedy, agent du NPOUI britannique qui, sous le nom de Mark Stone, a infiltré les mouvements anarcho-autonomes et les mouvements écologistes radicaux de 2003 à 2010 à travers l'Europe. Voyageant de pays en pays européens notamment pour participer à des actions militantes et d'envergure (contre-sommets, action contre des centrales nucléaires, etc.), il s'est assez largement impliqué dans ces actions, souvent au-delà des prérogatives permises par la loi pour l'implication des services de renseignements sur leur sol. En Allemagne et en Irlande, il est notamment accusé d'avoir participé à radicaliser des groupes pacifistes a priori ; d'avoir entretenu des relations sexuelles avec des activistes dont le libre arbitre peut alors être questionné ; et de s'être livré à des activités de sabotage et d'avoir inciter d'autres participants. En Belgique et en France surtout, ses activités sont l'objet de critiques, notamment parce que ses informations seraient selon toute vraisemblance à l'origine de l'enquête de la SDAT sur le groupe de Tarnac. Plusieurs services contournaient le problème de l'illégalité de ses méthodes en estimant qu'il s'agissait d'un agent qui n'était pas de leur pays : ils utilisaient les informations transmises en les labelisant « information d'un service ami », nonobstant la manière dont elles étaient obtenues. Or en pratique, les services de renseignement de ces pays auraient été davantage impliqués qu'ils ne le prétendent officiellement pour orienter les objectifs de l'espion lorsqu'il agissait sur leur territoire respectif.

française à développer une ingéniosité parfois critiquable quant aux méthodes d'investigation, de surveillance et de mise sous contrôle des individus et groupe à risque. D'aucun pourrait estimer que dans certain cas, ils firent preuve d'une certaine élasticité sur l'éthique. Le problème n'était pas nécessairement individuel, mais organisationnel, avec la mise en place de protocoles dans l'urgence et sous la pression politique qui ne sont pas sans rappeler les travaux sur Stockwell (Colville et al, 2013 ; Cornelissen et al, 2014).

Rapidement, des contacts me confiaient des affaires avec un matériel plus ou moins étayé, qui s'avéraient rarement glorieuses pour la police. Je découvrais ainsi, à travers le choix des cas, un certain nombre de questionnements éthiques, méthodologiques, épistémologiques qui se répercutèrent sur l'ensemble de mon travail de terrain -que ce soit sur les services du renseignement, mais aussi sur la franc-maçonnerie, les alcooliques anonymes et les groupuscules activistes.

Car ces indiscretions sur les ratés organisationnels des services français devenaient, au fur et à mesure, embarrassantes : on m'expliquait assez vite qu'il était assez peu recommandé de s'engager sur cette voie. Les mises en garde tombèrent aussi bien du monde académique que du monde de la sécurité. En 2016, donc au lendemain des attentats de 2015, il était pour le moins délicat de critiquer la stratégie antiterroriste française<sup>60</sup>. Ou alors, il fallait accepter de ne pas trop chercher à en faire la publicité, voire mettre en scène une certaine distance avec la critique<sup>61</sup>.

D'ailleurs, lors d'un séminaire à Oxford où je présentais un papier exposant, entre autres, les déboires des services canadiens durant l'Opération Souvenir, plusieurs académiques amusés, travaillant régulièrement sur l'histoire du renseignement, m'indiquèrent en aparté qu'il pouvait être judicieux de ma part de me montrer modéré dans le cas où, au travers d'autres cas similaires, j'en arrivais à faire une critique du renseignement américain. La communauté du renseignement américain fournit pourtant

---

<sup>60</sup> En 2020, après quatre ans de recul sur ces sujets, mon avis va dans ce sens : le chercheur qui voudrait travailler sur la police française en général, l'antiterrorisme français en particulier, est condamné à être d'une rigueur irréprochable frôlant l'excellence. D'un point de vue politique, on pourra éventuellement trouver des arguments pour défendre cette exigence, comme des arguments en sens inverse. D'un point de vue épistémologique en revanche, il semble assez évident qu'avoir une ambition aussi haute *a priori* n'est peut-être pas la meilleure approche pour explorer un terrain. Il arrive que l'on s'engage dans un terrain et que l'on en ressorte avec un matériel dont la qualité est mitigée. C'est une éventualité à accepter. Cela n'empêche que le matériel soit intéressant, surtout du moment que l'on prenne les précautions pour informer le lecteur de la part d'hypothèse dans le travail. Se cantonner à une exigence trop élevée, c'est prendre le risque d'une autocensure, ou de se limiter au seul matériel que l'organisation aurait concédé, parfois stratégiquement, au chercheur. Une position intenable, si l'on adopte la mise en garde de Parker (2016) sur la nécessité d'adopter un regard raisonnablement soupçonneux, sur les organisations et la capacité de leurs acteurs à nous cacher les dimensions importantes de leurs activités.

<sup>61</sup> Une série de petites mesures officielles font écho à cette mise en garde officieuse. Par exemple, le CNRS demande aux chercheurs qui consultent des sites jihadistes de se manifester pour éviter des complications, la loi d'urgence du 3 juin 2016 ayant des contours assez flous sur le sujet. Récemment, un chercheur du CNES a été licencié sur la base de notes blanches, pour sa proximité présumée avec la gauche radicale.

d'assez beaux cas. D'une part, si elle peut s'avérer très secrète sur ses activités récentes, elle est réputée pour s'astreindre à un certain effort de documentation de ses activités, qu'elle déclassifie régulièrement, suivant des règles plutôt rigoureuses, au grand bénéfice des chercheurs (Luscombe, 2018). D'autre part, des fuites récentes, notamment grâce aux révélations de Snowden, donnent matière à mieux connaître ses activités mais aussi son fonctionnement interne. Par exemple, Adelman (2018) utilise notamment des documents issus des *Wikileaks* pour mettre en lumière le techno-fétichisme et une forme de naïveté épistémologique qui gouvernent le monde sécuritaire américain. La règle implicite, me relayèrent ces académiques, étaient alors de ne s'intéresser qu'à des activités passées ne remettant pas en cause celles pouvant être menées actuellement.

Eviter les renseignements français ? Et américains ?

Naturellement, dans un premier temps, je considérais le fait de me concentrer sur un cas non-français comme une forme de renoncement. Dans un premier temps, si j'ai suivi ce conseil d'éviter de me saisir d'une affaire française, ce n'est pas nécessairement pour des raisons épistémologiques, mais tout simplement parce que je suis de caractère prudent- un trait de personnalité accentué par quelques années comme risk manager. C'est aussi par simple humilité envers des recommandations émanant de personnes avec plus d'expériences sur le sujet. Quelques aventures plus tard, le peu que j'ai pu en découvrir semble donner raison à ces mises en garde, et je ne peux qu'en remercier mes vigilants conseillers.

Au demeurant, les cas français que je collectais apportaient peu, d'un point de vue théorique en comparaison de l'Opération Souvenir. Dans ce cas en effet, la contre-enquête apporte le double intérêt, d'une part de se concentrer non pas sur les agissements du suspect, mais sur le travail de la police. De surcroît, ce cas met en scène des policiers qui ne sont pas spécialement aux prises avec une forte pression politique ou médiatique, et en conséquence met davantage l'accent sur des dimensions structurelles cadrant l'investigation plutôt que sur la porosité du renseignement aux pressions politiques et médiatiques, comme dans mes affaires françaises. L'opération Souvenir fait ainsi la part belle à une approche épistémique du secret, quand celles françaises illustrent plutôt des jeux de pouvoir facilités par l'opacité du système évoquant une approche sociologique du secret.

Mais surtout, à y repenser, plusieurs arguments vont aussi dans le sens d'une certaine modération envers le renseignement français.

Le premier argument vient de la nécessité de protéger son terrain. Plusieurs acteurs du renseignement me confièrent qu'effectivement, le monde du renseignement se caractérise traditionnellement par une très forte frilosité à se voir dévoilé sans son consentement. Pour des raisons sécuritaires, évidemment,

mais pas uniquement. Même des indiscretions mineures, sur des dimensions peu critiques, peuvent générer un certain sentiment de « *perte de contrôle* » en interne, m'explique un agent.

A ce titre, plusieurs agents qui acceptèrent mes interviews se plaignirent des désordres produit par le livre de Maxime Renahy (présenté dans la section « portraits »), qui, après avoir espionné dans les paradis fiscaux pour le compte de la DGSE de 2007 à 2013, devint assez critique sur les finalités politiques de l'agence en matière de renseignement financier.

De même, durant cette dernière année, plusieurs agents m'évoquèrent la saison 5 du Bureau des Légendes. Cette série télévisée française, mettant en scène le monde de la DGSE, semble assez suivie par les agents ; en tout cas, certains interviewés utilisèrent parfois la série pour me décrire leur quotidien professionnel en la contrastant avec la fiction. En particulier, les épisodes diffusés quelques jours avant mes échanges avec ces agents racontent les conséquences d'une fuite journalistique révélant l'abandon d'un agent français transfuge de la DGSE, et le désarroi en interne produit par cette fuite<sup>62</sup>. Pour certains de mes contacts, ce scénario était en certains points assez réaliste des fragilités du renseignement extérieur français: les fuites, journalistiques ou auprès d'autres acteurs (autres services du renseignement, étrangers notamment ; mais aussi administrations publiques, organisations privées, etc.), ont un potentiel dévastateur pour la confiance des agents envers l'organisation. La croyance dans le bien-fondé de l'action organisationnelle est associée à son inviolabilité ; avec la perte de son étanchéité informationnelle, vient le questionnement éthique. Comme le montre l'article 3, en dehors de motivations patriotiques, leur confiance dans l'organisation est une confiance par défaut. En effet, les agents se confondent dans le projet organisationnel tant que le projet organisationnel est de l'ordre de l'ineffable, jamais explicité parce que perçu comme trop secret donc inexplicable à leur niveau, et que chercher à le critiquer leur semble par définition hors de portée du peu d'informations dont ils disposent. Mais, dès que les fuites se multiplient, le tapage médiatique effondre ce mythe. Comme, soudainement, il apparaît possible d'en savoir plus à l'insu de l'organisation, il apparaît possible d'envisager de développer de disposer d'informations permettant d'établir une critique de l'organisation, pourvu qu'on le souhaite vraiment. Lorsque le doute s'installe, la mécanique du quotidien du renseignement, notamment le respect du droit d'en savoir, se grippe.

En complément de ce phénomène, il faut souligner que les révélations et les scandales médiatiques s'accompagnent souvent, ne serait-ce que ponctuellement, d'un accroissement d'une certaine méfiance d'une partie de l'opinion publique envers les renseignements. A cette occasion, les critiques semblent parfois durement impacter les agents. Quelques interviewés m'ont fait part de la colère ou de leur

---

<sup>62</sup> On découvre par la suite que la fuite est en réalité organisée par la DGSE elle-même, afin de crédibiliser la couverture d'un espion.

surprise lorsqu'ils ont découvert ne pas avoir l'assentiment unanime de la population pour laquelle ils s'engagent. Seuls une minorité d'interviewés m'ont partagé ce choc, mais ceux-ci en semblaient assez ébranlés.

Pour ces deux raisons, les organisations secrètes -en tout cas le renseignement- sont, peut-être plus que d'autres, sensibles à l'instillation du doute sur l'identité organisationnelle. Prendre des cas français, c'est aussi prendre le risque de fragiliser des organisations dont certains membres, sur d'autres travaux, ont bien voulu contribuer à mes recherches.

Evidemment, il faut proportion garder : mes éventuels travaux ne m'apparaissent pas fondamentalement subversifs. Au regard des autres dangers, bien réels, que les institutions investiguées dans cette thèse doivent affronter au quotidien, la gêne que je pourrais occasionner est certainement modeste. Mais, même dans à un degré limité, elle doit être prise en compte. Prenons l'exemple de l'Opération Souvenir. Le cas me paraissant intéressant, je l'ai adapté pour en faire un cas pédagogique. Dans un premier temps, je l'ai testé auprès de publics divers (étudiants de l'Ecole Polytechnique, de l'ESCP, d'agents de la fonction publique à travers les CNFPT, ...). Le cas ayant rencontré un certain succès, il a été adapté : grâce aux conseils de l'équipe du MIE de Polytechnique investi dans le cours de théories des organisations, en particulier Véronique Steyer, le cas a été peaufiné dans une optique d'enseignement, pour être distribué à plus grande échelle. Ne serait-ce que sur l'année 2020, 300 élèves de Polytechnique, une centaine de l'ESCP, une trentaine d'HEC, auront découvert ce cas. En travaillant sur ce cas, un nombre significatif témoignent avoir déconstruit certaines attentes et présupposés qu'ils avaient envers l'antiterrorisme. Une part non négligeable d'entre eux en déduit la nécessité d'un plus fort contrôle des activités d'investigation. Si le renseignement n'est pas remis en cause dans l'absolu, l'institution est forcément un peu égratignée aux yeux de ces publics. D'une manière ou d'une autre, la plupart des travaux portant sur les organisations secrètes vont dans ce sens : en dévoiler la mécanique interne leur fait nécessairement perdre de leur aura de mystère, qui fait leur force (Horn, 2011 ; Birchall, 2016).

Jusqu'où peut-on prendre le risque de fragiliser une organisation lorsqu'on l'étudie ? C'est une question au cœur de ma démarche de recherche, car dévoiler les secrets d'une organisation, c'est potentiellement l'affaiblir. Ceci peut être vrai si on considère que les pratiques du secret permettent de protéger les informations stratégiques de l'organisation (paradigme informationnel). Mais cela reste également vrai si l'on admet que les pratiques du secret s'avèrent critiques pour la bonne marche du processus organisationnel (approche sociologique et approche épistémique). Respecter ou non le secret des groupes et des organisations étudiées est d'ailleurs une question régulièrement au cœur des travaux avec des méthodes de recherche sous couverture (Roulet et al, 2017). Et le sujet dépasse le cadre d'une divulgation entre scientifiques ou auprès d'un public étudiant : par exemple, Leo (1995), ayant observé

sous couverture les pratiques peu orthodoxes de policiers durant les interrogatoires, prendra le parti de témoigner en justice contre ces policiers. Ce débat éthique est aussi récurrent pour les chercheurs dont les travaux portent sur les groupes stigmatisés. Tous les auteurs ne sont pas favorables à garder le secret : certains défendent notamment que respecter le secret des groupes stigmatisés, c'est maintenir donc valider l'ordre social dominant. Par conséquent, on peut considérer que dévoiler les secrets peut certes, à un moment donné, affaiblir le groupe au détriment duquel l'on fait ces indiscretions, mais cela peut en même temps contribuer à l'émancipation future des stigmatisés en les faisant sortir de l'ombre (Baez, 2002). C'est une perspective qui traverse les *standpoint epistemologies* (Hartssock, 1983).

La question du dévoilement du secret est donc au cœur d'un véritable dilemme des sciences sociales, et plus encore des sciences de gestion : en matière d'indiscretions sur le secret des organisations, d'un point de vue éthique, le long terme peut-il prévaloir sur le court terme, le général sur le particulier (Hundleby, 2005)? Dans notre cas, explorer des cas peu glorieux du renseignement français tend à affaiblir momentanément l'institution, mais peut contribuer à la rendre plus vertueuse sur le long terme. Que privilégier, et à qui dois-je ma loyauté ?

Une réponse évidente, mais peu satisfaisante sur le fond, c'est de répondre : « à la science ». C'est vrai, dans la mesure où je me dois de ne rien censurer qui puisse altérer l'intégrité épistémologique de mon propos. C'est néanmoins un leitmotiv à la portée programmatique limitée : si cela me fournit une ligne de conduite *ex post*, cela ne me dit pas quelles dimensions prendre en considération pour le choix des cas *ex ante*.

Une seconde motivation peut-être de prendre comme curseur l'apport que les résultats putatifs pourront apporter au « management », et de mettre en balance les externalités positives de mes résultats pour les managers de demain avec les désagréments causés à mes terrains. C'est une perspective intéressante, mais encore faut-il être capable de définir la portée managériale de ses résultats ; et la portée du conséquences négatives engendrées sur le terrain.

Or les organisations entrant dans mon périmètre d'étude peuvent poursuivre des objectifs différents. Leur « management », au sens large, s'opposent parfois. Etudier les blackblocs, apporter une meilleure compréhension des mécanismes de coordination *par et pour* le secret, va à l'inverse des objectifs du renseignement. En effet, un des résultats de la thèse, c'est de dire que si l'on veut pousser à l'action un groupe d'individus, lui faire adopter une organisation groupusculaire est une bonne option. Sous-entendu : si vous souhaitez radicaliser un groupe d'activiste *a priori* non violent, faites-en sorte qu'ils s'organisent de manière groupusculaire (par exemple, donnez des conseils pour crypter les communications, adopter des alias, filtrer les recrutements, évoluer clandestinement sur l'espace public, etc.), et le dangereux projet justifiant de telles mesures finira par émerger dans leur inconscient dans un

deuxième temps. C'est évidemment une contribution intéressante à celle ou celui qui entretiendrait de telles visées politiques. Mais c'est aussi tout à fait contraire, *a priori*, aux objectifs managériaux d'autres organisations étudiées, comme le renseignement. Dans la perspective de ce paradoxe, choisir de se conformer aux aspirations managériales des organisations étudiées fait figure de pis-aller éthique. En tout état de cause, je décidais de ne pas explorer de terrains qui me mettraient dans une situation inextricable. Ayant décidé de travailler sur les groupuscules activistes, je me suis vite résolu à n'étudier que les renseignements extérieurs. Des pistes de terrains auraient pu être envisagées dans des services affiliés au Ministère de l'Intérieur : mais, *de facto*, j'aurais été en porte-à-faux vis-à-vis de mes observations de délits et d'activités subversives dans les groupuscules. A l'inverse, les renseignements extérieurs et militaires n'ayant que peu ou pas d'intérêt pour l'ultragauche, cela ne posait pas problème. J'évitais néanmoins les mouvements radicaux internationalistes, souvent en collusion avec des groupes étrangers. Par exemple, je me démarquais d'un groupe trop proches des organisateurs du contre-sommet d'Hamburg en juillet 2017 ; et d'Hendaye en août 2018.

Somme toute, je n'ai jamais définitivement tranché la question de l'éthique du dévoilement. Elle m'est apparue avec la découverte du cas de l'Opération Souvenir qui débutait ma thèse : je m'engageais dans mon travail de terrain avec ce dilemme en tête, accumulant les arguments de part et d'autre de la balance. Dans cette thèse, j'ai pris le parti de garder une ligne médiane : dévoiler tant que cela permet aux organisations d'apprendre leurs failles, notamment liées au cadrage épistémique, mais sans les affaiblir excessivement par mes « révélations ». C'est un positionnement facilité par mon sujet : en travaillant sur les *pratiques* du secret et ses effets épistémiques, je me retrouvais finalement peu confronté à devoir dévoiler le *contenu* des secrets.

Par ailleurs, je crois que cette réflexion éthique doit aussi prendre en compte la dimension longitudinale du programme de recherche. L'impact du dévoilement des secrets n'est pas à évaluer à l'aune d'un seul travail ; mais de l'ensemble des travaux. En travaillant sur les organisations secrètes, il m'est apparu assez vite nécessaire de ne pas se précipiter : si je devais explorer ces terrains plusieurs années, il me fallait « ménager ma monture ». Des petits ajustements, entre un peu plus de dévoilement et ou un peu plus de respect du secret, peuvent se faire au fur et à mesure des travaux, du moment que l'on n'a pas radicalement franchi le Rubicon en en disant trop dans un travail donné.

Pour réévaluer cette jauge régulièrement, j'ai plusieurs fois adopté le protocole suivant. Je partage avec un interviewé des secrets ou des pratiques du secret de son organisation qui m'ont été confiés par un autre membre, ou que j'ai remarqué lors d'observations sous couverture, en prenant naturellement soin que la source ne puisse être identifiée. Si l'interviewé exprime une gêne, je déduis qu'il vaut mieux réfléchir à deux fois avant d'exposer ces secrets ou ces pratiques du secret trop directement dans mes travaux. Je réitère jusqu'à trouver le bon dosage.

Si l'interviewé ne réagit pas mais que j'ai un doute, je lui dis que j'en ai parlé avec des collègues et qu'ils trouvent ça passionnant. En général, la réaction est assez immédiate et explicite : ou bien l'interviewé est enthousiaste à l'idée que des chercheurs s'enquière des pratiques de son organisation ; ou bien, il se fige. Dans le premier cas, j'expose telle quelle la pratique en question. Dans le second je pondère de nouveau ce que je peux en dire au regard des conséquences pour l'organisation. C'est pour cette raison que dans tous mes terrains, j'ai choisi d'échanger à un moment avec des interviewés. Même pour les alcooliques anonymes, que j'ai surtout observé « sous couverture », je me suis tourné *in fine* vers des responsables locaux pour appliquer ce protocole.

### **3. Accéder aux renseignements, aux loges maçonniques, aux groupuscules et aux alcooliques anonymes**

Au-delà du cas de l'Opération Souvenir, que je découvrais dès les premiers mois de thèse, les articles 1 et 3 s'appuient sur un travail d'observation et d'interviews au sein de plusieurs organisations *secrecy-based* :

- des services de renseignements français (DGSE et DRM),
- des loges franc-maçonniques (GODF, GLDF, GLNF) (et complémentairement de quelques Rose-Croix),
- des groupuscules activistes (réunissant des tenants de la gauche radicale et/ou des anarchistes autonomistes et/ou favorables à l'écoterrorisme) et de black-blocs,
- des groupes d'alcooliques anonymes.

Au sein des deux premiers terrains (renseignement et loges maçonniques), les données proviennent d'interviews (26 interviewés). Au sein des groupuscules activistes, il s'agit d'interviews et d'observations, portant sur 23 personnes. Pour les alcooliques anonymes, nous avons suivi trois groupes en observation, et menées quelques interviews complémentaires. Pour les groupuscules activistes comme pour les alcooliques anonymes, une grande partie des observations sont menées sous-couverture, partielle ou complète (Roulet et al, 2017).

#### **3.1. Accès aux loges maçonniques**

Pour les loges maçonniques, quelques connaissances personnelles m'offrirent dans un premier temps de me renseigner. J'étais relativement vite déçu de ma maigre capacité à mener un entretien avec quelqu'un que je connaissais déjà. Je pressentais qu'il fallait accrocher le terrain sous un autre angle. Je demandais que l'on me recommande d'autres interviewés potentiels, que je ne connaissais pas. Sur l'ensemble de mes travaux, mes interviews me paraissent d'ailleurs *a posteriori* d'autant plus riches que l'interviewé et moi ne nous connaissions pas initialement ; et n'avons pas de raisons particulières de nous revoir régulièrement à l'avenir.

Pour accéder à des loges d'obédiences différentes que celles auxquelles j'avais eu spontanément accès, je me suis aussi présenté devant un bâtiment hébergeant une loge. J'ai attendu devant la façade, et tout simplement accosté ceux qui en sortaient, en me présentant comme « *un jeune chercheur qui a besoin de (votre) aide ; aidez-moi, parce que la recherche ne se fait pas sans quelques personnes qui acceptent d'offrir quelques minutes de leur temps* ». Deux acceptèrent de me suivre dans un café attenant, pour un rapide entretien. L'entretien se transformait vite en interrogatoire, à mon détriment, ces messieurs souhaitant surtout faire le point sur mes motivations. De manière générale d'ailleurs, que ce soit auprès francs-maçons que de membres des services de renseignement ayant l'habitude de traiter des sources, je découvrais vite que si je n'étais pas vigilant, les interviews pouvaient subrepticement se retourner en un interrogatoire dont j'étais l'objet. Me concentrer sur leur rapport à l'ignorance (article 1) ou orienter l'échange sur une comparaison entre différentes pratiques du secret (article 3) m'a été globalement salutaire pour me servir de curseur, pour maintenir un cap et ne pas me laisser embarquer durant l'entretien.

Les deux inconnus, qui ne s'identifièrent jamais d'ailleurs, cherchèrent d'abord à vérifier que je ne parlais pas avec des « *aprioris antimaçonniques* ». Puis, ayant confirmé que j'avais un minimum de familiarité avec la franc-maçonnerie, ils s'enquirent si je n'entretenais pas de défiance particulière envers leur obédience. Rassuré, ils prirent mon nom et mon numéro et l'un d'eux le fit suivre à un frère. On me recontacta : quatre interviews en découlèrent. Je fus aussi invité à jeter un œil sur le temple depuis l'extérieur.

Je visitais aussi d'autres loges . Notamment, lors d'évènements comme des visites ou des « tenues blanches » (sessions ouvertes). Trois interviewés m'offrirent aussi de découvrir leur loge. Je découvrais des architectures parfois surprenantes. Certains aspects m'étaient familiers, d'autres s'expliquaient par les singularités de la loge.



Image 3. Les murs du septentrion et du midi dans le temple Blaise Diagne. Photographies prises pendant une de mes visites au GODF.

Au fur et à mesure que je visitais des loges -une dizaine-, je découvrais en particulier un aspect très pragmatique qui m'avait échappé de prime abord. Au-delà de l'architecture symbolique sensée assurer le processus ésotérique, la loge maçonnique doit aussi prendre en compte des dimensions aussi triviales que la sécurité, le matériel audio pour le maître des harmonies, etc. Ci-après, par exemple, le message de prévention incendie à l'entrée d'un cabinet de réflexion d'un temple du Grand Orient.



Image. 4. Porte d'entrée (à droite) et intérieur (à gauche) d'un Cabinet de Réflexion

En règle générale, je ne prenais aussi peu de photographies que possible. L'objectif n'était pas tant de respecter la confidentialité des temples, que de ne pas indisposer mes interlocuteurs. Je découvrais en effet assez vite que, pour toutes les organisations que j'ai investiguées d'ailleurs, mes interviewés étaient globalement plutôt enclins à se confier, même sur des dimensions très intimes ; mais que si je devais prendre des photos, le rapport qui s'étaient installé entre eux et moi pouvait soudainement se rompre. Lorsque je dégainais mon téléphone pour photographier, ils n'étaient plus seulement écoutés, mais aussi *observés*. La nuance semblait marquante ; je m'abstenais de trop rapidement sortir mon appareil photo, sinon discrètement. Au demeurant, à examiner mes photos, j'étais surpris du nombre d'entre elles où j'apparaissais en reflet, où mes chaussures entraient dans le cadre, etc. Je comprenais à quel point la

maîtrise du dispositif photographique dans un processus de recherche est plus délicate qu'il n'y paraît (Laroche, 2020).



Image 5. A gauche : mon reflet sur une plaque à la porte d'entrée du temple Blaise Diagne. A droite : prise assise depuis mon banc, ma photographie de la mosaïque centrale d'un temple se trouve obstruée par mes pieds.

L'essentiel de mes entretiens ont donc été réalisés avec des franc-maçons auprès de qui j'avais été recommandé. Ils me répondirent tous de leur propre initiative. Je tentais tout de même d'entrer « officiellement » en contact avec deux obédiences, en leur écrivant pour présenter mes recherches et recevoir leur parrainage. Je ne reçus jamais de réponse.

En sus de francs-maçons, j'ai aussi interviewé trois Rosecroix. En revanche, je n'ai jamais visité leurs temples.

### 3.2. Accès aux services du renseignement

Mes prises de contact avec des agents de la DGSE et de la DRM résultent de plusieurs tamponnages. Un « tamponnage » désigne le fait d'entrer en contact avec une cible, souvent dans le but de la recruter ou de lui soutirer des informations. En général, un faux prétexte sert à initier la prise de contact, comme le fait d'entrer légèrement en collision avec sa voiture, d'où l'expression de « tamponnage ».

J'ai été recommandé à environ un quart de mes interviewés par des contacts antérieurs à mes recherches. Pour un deuxième quart, qui concernent des agents qui ont rendu public leur ancienne activité professionnelle au service de la DGSE ou de la DRM, je les contactais directement par mail, via LinkedIn, ou encore par lettres. Evidemment, j'ignorais en général l'adresse de la personne. J'envoyais alors la lettre aux éditeurs ou aux journaux les ayant publiés, en espérant qu'elles soient ainsi acheminées vers le destinataire final. Hormi une prise de contact réussie via LinkedIn, seules les lettres fonctionnèrent. Pour le reste, je procédais à des tamponnages. Notamment, par un coup du hasard, j'entrais en contact avec un officier ayant à traiter plusieurs jeunes recrues : laissant croire que j'étais habilité, je demandais à ce que me soit fourni la liste des dernières recrues qu'elle connaissait. Pour faire bonne mesure, j'ajoutais qu'il me fallait leurs évaluations respectives. J'obtenais et une liste, et des morceaux d'évaluations, à ma grande surprise. Ces éléments me permirent d'exiger un entretien avec

ces recrues. Ces recrues concluaient ou étaient en passe de conclure leur première expérience dans le milieu. J'obtenais des interviews assez fournies. Je dus même être obligé de préciser que l'échange resterait confidentiel, car deux d'entre elles crurent spontanément que j'agissais en tant qu'émissaire de la DGSE pour une évaluation de type debriefing pour évaluer la suite de leur parcours en interne.

A chaque interview, je demandais si la personne pouvait me recommander auprès de quelqu'un d'autre. Je prenais en général comme prétexte un point de l'interview sur lequel l'interviewé semblait incertain, et prétendais que c'était précisément le point important qu'il me fallait élucider. La plupart acceptèrent. Même si, par la suite, leurs contacts ne répondirent pas tous favorablement à ma requête, j'ai été surpris de la relative ouverture de ces milieux à mes sollicitations.

### **3.3. Accès aux groupuscules**

L'accès au terrain pour les blackblocs et groupuscules fut plutôt aisé. Le problème fut plutôt de se protéger une fois dedans, et d'en sortir en protégeant son terrain. On n'y pense pas nécessairement au départ d'une recherche, mais la sortie est souvent une problématique importante pour la recherche sous couverture (Roulet et al, 2017).

L'actualité politique et sociale m'a offert une multitude de portes d'entrée sur l'univers de la gauche radicale et des luttes écologistes. Du conflit social engendré par la Loi Travail en 2016 à celui des réformes de la retraite entre 2019 et 2020, en passant par les mouvements liés à la réforme du statut des cheminots mais aussi par Nuit Debout, les ZAD, l'accroissement de la question écologiste avec des groupes activistes comme Extinction Rebellion, et enfin et surtout, les Gilets Jaunes : il n'y a pas eu une année sans l'ouverture d'un nouveau front de lutte.

J'ai ainsi participé à une centaine d'événements liés aux luttes sociales : pour moitié des manifestations et des actions directes (blocage de centres commerciaux, de dépôts de bus, action de décrochage ou de sabotage de publicités), et pour l'autre moitié des réunions d'acteurs des luttes (festivals et soirées militantes, mais aussi réunions de préparation d'action, etc.). Être vu régulièrement et sur le moyen terme est une condition sine qua non pour être admis dans des groupuscules plus subversifs.

Je me suis dans un premier temps rapproché de groupes affinitaires. Les groupes affinitaires sont des petits groupes d'activistes (jusqu'à une quinzaine de personnes), souvent liés par des relations amicales. Ces groupes se forment en amont, et en général décident du niveau de risque et des modalités d'action auxquels ils consentent. Ces militants rejoignent ainsi les manifestations ou les actions subversives en étant prêts à s'adapter aux évolutions parfois imprévisibles des événements, mais en ayant une idée précise de ce que le groupe est disposé à faire, et des types de réactions que les autres membres auront face à certaines situations. En règle générale, du moins jusqu'aux gilets jaunes, une grande partie des

actions violentes ne sont pas réalisées par des individus isolés agrégés dans une masse de protestataires ; mais par ces petits groupes affinitaires organisés en amont.

Les groupes affinitaires se coordonnent aussi entre eux. «*Affinity groups are small groups of activists who make decisions and act as a unit within street protest, sometimes linking their actions to other affinity groups through “spokescouncil” meetings*» (Wood, 2007, pp. 377-378). Plusieurs groupes affinitaires peuvent ainsi se donner rendez-vous pour former des attroupements conséquents, ou au contraire pour mener des actions coordonnées à différents endroits en même temps. Lors d'attroupements, certains groupes affinitaires peuvent alors avoir décidé d'adopter une posture violente, d'autres plus passives.

Ils se disposent alors le long du cortège selon les modalités décidées en amont par ses groupes. Certains viennent avec des « banderoles renforcées ». Ce sont des banderoles, souvent constituées d'une ou plusieurs épaisseurs d'un plastique souple (comme des bâches plastiques) parfois ignifugé, sur laquelle sont inscrites des messages à caractère politique et souvent aussi humoristique. Derrière la banderole, des planches de bois peuvent servir d'armature pour porter la banderole. La matière souple des banderoles permet alors d'absorber les projectiles de la police (grenades de désencerclements, balles de caoutchouc), et les planches de bois de servir de bouclier pour des assauts au corps-à-corps. Surtout, la



**Image 6.** Banderoles renforcées en tête de cortège lors de la manifestation parisienne du 1<sup>er</sup> Mai 2017 (en haut) et du 1<sup>er</sup> Mai 2016 (en bas), sur le pont d'Austerlitz.

Au dos des banderoles blanches (photographie du haut, à gauche ; du bas, au milieu) on devine une armature légère pour soutenir la banderole. Derrière les banderoles, on cache bâtons et projectiles pour se préparer à l'affrontement.

Photographies des reporters de Taranis, média militant indépendant.



banderole sert à cacher ce qui s’y passe derrière (préparation de projectiles, etc.) ; cacher aux yeux des forces de l’ordre présentes lors de la manifestation, mais aussi des vidéos de caméra surveillance lors de poursuites pénales.

Lorsqu’un grand nombre de groupes affinitaires se coordonnent, ils peuvent décider de former un black-bloc. Le black bloc est une masse dense de protestataires habituellement habillés en noir, perpétrant pour certains des actes de subversion avant de retrouver refuge dans la masse.

Des individus seuls peuvent aussi rejoindre le black bloc; mais en règle générale, la constitution du blackbloc a été programmée en avance entre plusieurs groupes affinitaires. Ne serait-ce que pour acheminer du matériel (banderoles, matériel pyrotechnique, vêtements pour se camoufler et tenues de rechange, etc.), la logistique est importante et demande de la préparation. De plus, il faut souvent cacher une partie de ce matériel le long du trajet de manifestation. Le lieu et l’horaire de la constitution du blackbloc est aussi stratégique. Il peut aussi être symbolique : d’une manifestation à une autre, surtout sur les grands axes habituellement empruntés, des lieux et des rues peuvent être associées à d’anciennes batailles, et manifestants et policiers peuvent souhaiter prendre une revanche à ces endroits spécifiques (comme le pont d’Austerlitz et le quai de Valmy pour la gauche radicale ; ou le rond-point de l’Arc de Triomphe et la passerelle Léopold Sédar-Senghor pour les gilets jaunes).

J’ai donc rejoint deux groupes affinitaires. Au sein de ceux-ci, j’ai participé à des manifestations, souvent mouvementées (plus d’une vingtaine violentes). Mon premier groupe affinitaire était plutôt spécialisé dans les actions anti-pubs (décrochage d’affiche, remplacement de publicité par des messages subversifs) réalisées durant les manifestations. Ses actions étaient donc réalisées en marge du blackbloc, l’objectif étant d’opérer dans son sillage, mais sans prendre part aux affrontements. Je m’en éloignais quand le consensus du groupe affinitaire fut de s’engager dans des sabotages plus systématiques de matériel publicitaire (destruction d’installations JC Decaux, etc.). Mon deuxième groupe était davantage tourné vers les luttes écologistes. Il rejoignait le blackbloc, mais essentiellement pour mener des actions non-violentes de soutien (bloquer les accès de rues, obstruer les chemins pour empêcher l’arrivée de renforts policiers, guets, tentative de médiation avec d’autres parties prenantes des manifestations comme les services d’ordre syndicaux, etc.).

Je fis la rencontre du premier groupe affinitaire lors d’une manifestation intersyndicale. J’avais pour projet de me lier à un groupe, pour faire de l’observation participante. Mon plan était simple : je guettais quelques protestataires qui se seraient fait malmenés, pour les aider et leur apporter réconfort en marge de la manifestation, en espérant gagner leur confiance et obtenir ainsi un accès à leur groupe. J’ai

systématiquement sur moi des gâteaux et du sérum physiologique<sup>63</sup> lorsque je rejoins une manifestation, et j'espérais que cela me permettrait de briser la glace. Or, ce fut moi qui me retrouvais malmené : suffoquant à cause du gaz lacrymogène, et surtout aveuglé par le nuage blanc, je me recroquevillais dans un coin. Des anti-pubs, équipés de masque à gaz et de lunettes de piscine, m'aiderent à me relever et à sortir du panache de fumée. Hébété, je les suivais. Le groupe retourna à ses activités de décrochage de publicité et de taggage de messages subversifs le long du parcours. Néanmoins une des membres du groupe se détacha du collectif, elle aussi indisposée par les événements. S'éloignant du cortège de tête où les affrontements se poursuivaient, nous continuâmes la manifestation calmement, en discutant. Encore sous le choc, mes biscuits finirent finalement par servir néanmoins à créer ce premier contact que j'espérais, bien que ce ne fut pas dans les circonstances attendues<sup>64</sup>. Suspectant qu'il s'agissait là de ma porte d'entrée pour rejoindre un groupe affinitaire déjà constitué, je lui proposais mon numéro. Elle refusa, surprise du peu de précaution dont je faisais part en donnant mon numéro personnel. Elle me donna une adresse mail cryptée (une adresse ProtonMail) pour la recontacter.

Son groupe affinitaire fut le premier que j'ai rejoint. En son sein, je rencontrais quelques militants, qui me permirent de rejoindre un deuxième groupe affinitaire. En parallèle, j'intégrais aussi des groupuscules. Je distingue groupuscules et groupes affinitaires, dans la mesure où le groupuscule vise à mener des actions directes potentiellement indépendamment de mouvements plus larges, et souvent en développant en interne une doctrine idéologique qui le distingue. En revanche, les groupes affinitaires sont des petites unités qui ont pour vocation de rejoindre des actions plus larges, sans nécessairement d'ailleurs avoir explicitement précisé un noyau idéologique commun. Un groupuscule a conscience d'être une entité organisationnelle à part entière, et souvent se choisit un nom. Ce n'est pas nécessairement le cas d'un groupe affinitaire. Evidemment, un groupe affinitaire peut finir par s'organiser en groupuscule, mais ce n'est pas nécessairement le cas. Inversement un groupuscule peut agir ponctuellement comme un groupe affinitaire et rejoindre un blackbloc par exemple.

Si je garde des contacts avec certains militants, j'ai rompu tout contact avec les groupuscules et les groupes affinitaires.

### **3.4. Accès aux alcooliques anonymes**

L'accès aux alcooliques anonymes fut le plus simple, mais aussi le plus compliqué à gérer émotionnellement.

J'ai suivi trois groupes d'alcooliques anonymes : à Paris, en bordure de Paris, et dans une ville du nord-ouest de la France. Je trouvais l'adresse et les lieux de rendez-vous tout simplement à partir de leur site

<sup>63</sup> Pour rincer les yeux lorsqu'ils sont irrités par le gaz lacrymogène

<sup>64</sup> Par la suite, en guise de surnom, elle me prénomma « Monsieur Cookie ».

internet. Une proche ayant déjà travaillé sur les ‘Dépendants sexuels et affectifs anonymes’ et sur les ‘Narcotiques anonymes’ m’apprirent auparavant les rudiments de leur organisation, et quelques conseils pour les aborder.

Je découvrais rapidement que les interviews apporteraient un apport limité, et une observation qui ne serait pas sous couverture m’apparaissait difficilement réalisable. En effet, les alcooliques anonymes proposent un processus curatif largement fondé sur l’adoption d’une nouvelle identité sociale et subjective, que nous pourrions résumer comme celle d’ « un pécheur repentant, aimé par Dieu et animé de Sa bienveillance mais devant en échange faire preuve de vigilance et d’abnégation quotidiennement ». Au cœur de l’accompagnement offert par les AA, réside une forme de conversion religieuse, qui donne aux anciens alcooliques le courage nécessaire pour affronter les difficultés de la sobriété, et aussi pour faire la paix avec les facteurs personnels les ayant amenés à sombrer dans l’alcoolisme (Lofland & Lejeune, 1960; Greil & Rudy, 1983; Seabright & Delacroix, 1996)<sup>65</sup>. Cette dimension religieuse rend les alcooliques anonymes assez méfiants envers la posture du chercheur, perçu comme un cynique de la foi religieuse. En conséquence, obtenir des interviews de responsables d’alcooliques anonymes a été délicat. Typiquement, dans le groupe d’AA parisien, on crut dans un premier temps que j’étais journaliste (le terme « interview » peut induire en erreur) : j’étais bien reçu. Sitôt que l’on comprit que j’étais chercheur, les portes se fermèrent. In fine, des responsables acceptèrent des interviews pourvu qu’elles soient tournées sur le fonctionnement des AA et pas sur leur investissement personnel. Pour cette raison, respectant le souhait implicite de cette requête, la section « portrait » ne contient pas de portrait d’AA.

J’assistais aussi à des réunions d’AA en observation sous couverture. Je gardais le silence autant que possible, jusqu’à ce que l’on me presse de participer ; réticent, je gagnais du temps (une à deux séances supplémentaires), puis parlais. Suivant les recommandations éthiques d’Oeye et al (2007) (portant initialement sur les hôpitaux psychiatriques), ma position était que la question du consentement n’est pas forcément éthiquement centrale (surtout lorsqu’il s’agit de population de patients, dont le concept même de consentement peut être largement amendé). En revanche, ma présence ne pouvait pas éthiquement interférer avec le processus curatif : sitôt que je pouvais représenter une gêne, il fallait sortir du terrain. Mais il faut aussi partir du terrain en pensant les conséquences de sa sortie (Roulet et al, 2017) : je prenais soin à ce que mon départ ne soit pas trop brusque et ne paraisse pas trop associable à une défiance envers les activités du groupe.

---

<sup>65</sup> Quelques groupes, comme le ‘groupe AA Esprit Ouvert’ qui se définit comme « *un groupe laïque pour agnostiques, athées et libres penseurs* », ont adapté la doctrine pour proposer une solution laïque. Ces groupes restent marginaux. D’ailleurs, bien qu’ils tentent d’effacer les mentions de Dieu, on peut identifier dans leur doctrine le maintien, en creux, d’une certaine forme de transcendance.

A ce titre, je note que c'est ce terrain qui m'a le plus ému. La sortie du terrain fut acceptablement gérée en ce qu'il s'agit ne pas perturber le terrain, mais moins bien du point de vue de ne pas perturber le chercheur. Sur les autres terrains, j'étais davantage préparé : j'anticipais très tôt ce que pouvait faire naître en moi la fréquentation d'espions, de frères maçons d'obédiences diverses, d'activistes ; mais je n'avais pas prévu spécialement d'être touché par les AA. Durant les observations, le caractère grisant de l'observateur sous couverture inhibe la charge émotionnelle. En revanche, en retravaillant mes notes, les réminiscences des récits de vie peuvent s'avérer douloureuses.

#### 4. Se protéger et protéger les sources

Les mises en garde qui me furent exprimées alors que je travaillais sur l'Opération Souvenir m'ont permis de prendre en compte assez tôt la nécessité de me protéger et surtout de protéger mes terrains. Je connaissais donc initialement le besoin de sécuriser mes activités : je découvrais sur les terrains les méthodes pour le faire.

En premier lieu, je notais tout ce que je pouvais sur des petits carnets. Assez vite, je compris qu'il s'agissait de mélanger les carnets, de manière à ce que toute l'information sur une personne ou un groupe ne se retrouve pas au sein du même carnet. Ces carnets mélangeaient aussi notes de la vie de tous les jours, et notes liées à mes recherches, de manière à diluer l'information. Je m'arrangeais aussi pour que ces carnets ne contiennent rien de trop incriminant. Enfin, je distribuais les carnets de telle sorte que l'on ne les retrouve pas tous au même endroit. Je n'écrivais sur mon ordinateur que des versions codées de mes notes (notamment, avec les dates et lieux modifiés, des pseudonymes systématiquement, et aucunes mentions d'activités illégales pouvant être trop facilement caractérisables).

Naturellement, j'ai eu recours à des *alias* pour mes sources, et moi-même me présentait parfois sous des *alias*. D'ailleurs, spontanément, certains observés ou interviewés m'affublèrent d'un surnom, signalant par-là la nécessité réciproque de fonctionner sous la protection de la pseudonymisation. En règle générale, j'utilise dans mes notes un pseudonyme différent de l'alias éventuellement utilisé par ma source.

On m'expliqua que je ne devais pas faire de liste d'agents des renseignements extérieurs<sup>66</sup>. Je m'arrangeais ainsi pour que chacun soit mentionné dans un document différent, évidemment sous pseudonyme. De même, des journalistes d'investigation que je rencontrais au cours de mes recherches me recommandèrent, si je devais me retrouver en possession d'un document que je n'ai pas le droit de posséder, de le mettre sur internet, en libre accès, à partir d'un faux compte. Par exemple, c'était leur

---

<sup>66</sup> Des journalistes furent poursuivis pour cette raison en vertu de l'article 413-13 du Code Pénal

cas, il est interdit de posséder des notes d'avocats : en revanche, on peut toujours se référer à une fuite de documents en libre circulation sur internet.

Par ailleurs, durant ma thèse, j'ai eu recours à des moyens simples de crypter mes échanges- notamment par l'utilisation d'applications de communication cryptées (Signal, Télégram). J'ai aussi eu recours à plusieurs « burning phones », des téléphones portables jetables avec carte SIM prépayée, dont je limitais alors l'usage à un groupe en particulier.

J'ai aussi développé deux IS (Itinéraire de Sécurité), par précaution.

En revanche, j'ai assumé une certaine transparence sur ma participation à des mouvements militants par exemple. Cela m'a permis en particulier de ne pas attirer trop de défiance à mon égard : il y a dans ces milieux une certaine réticence à des individus trop opaques. En prenant en compte les conseils d'agents des renseignements et de journalistes d'investigation qui connaissaient ma démarche, je tentais tout au long de ma thèse de garder un niveau intermédiaire entre transparence et confidentialité sur mes activités. Cela demande notamment d'être clair sur le fait que l'on mène des recherches sur les organisations secrètes au sein de son institution ; d'évoquer vaguement le fait que l'on est académique, mais en biaisant sur les thématiques travaillées, au sein des terrains que l'on investigate ; d'être le plus opaque possible sur les modalités et les terrains en cours, tant que la sortie n'est pas complètement aboutie, même auprès de proches.

Par précautions, j'évitais les groupes trop inquisiteurs : notamment, si j'assistais à quelques rassemblements antifascistes, j'évitais d'intégrer des groupes trop liés au milieu de l'antifascisme francilien, réputé pour sa méfiance un peu paranoïaque envers des infiltrations de la police.

Enfin, je notais mes impressions du terrain pour repérer un éventuel basculement dans mon rapport au terrain. Il m'a fallu, de fait, plonger dans mon terrain. Ce sont des terrains qui portent en eux un très fort cadrage épistémique, et donc modifie notre rapport au monde, au vrai, à ce qui importe vraiment. La charge affective, politique, ésotérique, y est important. En particulier, je me méfiais des effets de ce que Johnson (1991, p170) a qualifié de « *seductive quality about secrecy* ». Je questionnais aussi autour de moi, pour identifier si quelqu'un remarquait un changement profond de ma personnalité. De manière générale, il est évident que le travail sous couverture, de surcroît dans les organisations secrètes, tend à affûter un goût pour le secret. Mais en revanche, le fait de travailler en même temps sur plusieurs terrains très différents permet, je crois, de garder une certaine distance avec le contenu de l'initiation de chacun de ces terrains. On absorbe certes des manières de penser de chacun de ces terrains, mais l'hétérogénéité de leurs perspectives réduit le risque d'embrigadement – d'un embrigadement trop rapide, du moins- en faveur d'un de ces terrains. La contradiction entre les terrains modère donc l'assimilation à un terrain en particulier.

En revanche, comme expliqué dans la section précédente, si je m'étais préparé à l'effet de séduction du secret, et à résister à me fondre trop entièrement dans la manière de penser de mes terrains, je n'étais pas spécialement préparé aux souffrances rencontrées sur le terrain. C'est particulièrement vrai pour les récits de vie des AA ; mais aussi, des nombreuses violences physiques observées durant les manifestations et des conséquences psychiques qu'elles engendrent, et des témoignages très intimes d'agents des renseignements ou de francs-maçons parfois en plein désarroi dans leur vie personnelle. Tout le problème du travail sous couverture, est qu'il permet dans un premier temps de prendre une distance avec ces récits, parce que l'on opère presque schyzophréniquement, à travers le regard de celui dont on a pris le rôle. En revanche, lorsqu'il s'agit de redécouvrir son matériel chez soi, à travers son identité propre, le poids peut être plus conséquent. On n'est plus protégé du cynisme du double-jeu. Cette prise en compte est une extension nécessaire au débat sur les modalités du travail d'observation sous couverture (Roulet et al, 2017).

## 5. Profils d'interviewés

Nous présentons ici quelques profils d'acteurs sur lesquels reposent nos articles 1 et 3. J'ai sélectionné pour chaque terrain deux à trois profils qui me paraissent, mis bout-à-bout, à même de broser un kaléidoscope relativement fidèle à la fois de la diversité et des points communs entre toutes les personnes interviewées. Tous les profils ci-après sont pseudonymisés, sauf Maxime et Nicolas. En effet, Maxime a rendu publique son activité d'espionnage notamment à travers un livre (Renahy, 2019). De même, Nicolas a relaté dans un ouvrage publié récemment son expérience du blackbloc et ses (més)aventures en prison (Fensch, 2018).

### 5.1. Services de renseignement

#### **Maxime**

Sous sa couverture d'administrateur de fonds dans un paradis fiscal (Jersey puis Luxembourg), Maxime était aussi un agent secret.

Tout commence à la fin des années 2000. Depuis son poste, il est le témoin privilégié de fraudes diverses. Les manœuvres fiscales accompagnant la délocalisation de Samsonite des usines d'Hénin-Beaumont vers l'Asie représentent la goutte d'eau qui fait déborder le vase : il entre en contact avec la Direction générale de la Sécurité Extérieure (DGSE) en 2007.



Image 7. Maxime Renahy

Formé et équipé<sup>67</sup> par le renseignement français, il va ainsi faire remonter un certain nombre d'informations sensibles. Dans un premier temps, ses données sont issues de Fiduciaire Mormont, un grand cabinet d'avocats offshore pour lequel il travaille. Puis, en lien avec ses agents traitants, il infiltre d'autres cabinets, notamment *via* des événements festifs (les soirées du monde de la finance et des avocats sur l'Île de Jersey y sont fortement alcoolisées et propices à l'épanchement) mais aussi *via* ses conquêtes amoureuses. Muté par la suite au Luxembourg, il est alors chargé par les services de la DGSE de s'intéresser en particulier aux circuits de potentielles rétro-commissions dans des contrats de vente d'armes. Tout au long de sa carrière d'espion, il refuse les diverses propositions de rétributions de la part de la DGSE : il agit bénévolement, pour l'intérêt général et celui de la France<sup>68</sup>.

Tout en soulignant le professionnalisme et la loyauté de ses agents traitants, il devient pourtant progressivement désabusé de la manière dont la DGSE traite les données qu'il collecte dans ses activités d'espionnage. In fine, les services donnent l'impression d'être davantage intéressés à défendre les intérêts des milliardaires français et de quelques multinationales, plutôt qu'à lutter contre le système de l'évasion fiscale et contre les diverses fraudes et dissimulations (rétrocommissions, business illicites, etc.) que l'opacité de l'offshore peut permettre. Au contraire, l'Etat français lui semble se satisfaire de l'existence des paradis fiscaux, qui servent aussi les intérêts de ses citoyens les mieux lotis...

Après 5 ans au service de la France, il fait son coming-out d'espion. Sous la bannière d'ONG notamment, il apporte son expertise pour détricoter les montages fiscaux. Il accompagne aussi des syndicats pour s'attaquer juridiquement aux manœuvres par lesquels l'actionnariat peut chercher à se soustraire à ses obligations (notamment, dans le cadre de délocalisations, à s'abstraire de payer les indemnités de licenciement ; ou encore, par des manœuvres de coûts de transfert, à faire remonter le bénéfice dans des sociétés gigognes des paradis fiscaux, et ainsi « oublier » de payer la participation aux bénéfices des employés en France...).

Nous avons vu Maxime à plusieurs reprises. Sa figure étant publique, nous l'avons contacté frontalement, via LinkedIn. Nous l'avons rencontré pour la première fois pour une interview en aparté d'un événement militant. Par la suite, nous avons gardé contact- donnant ainsi l'occasion de compléter éventuellement certains points pouvant être restés en suspens lors de la première interview. Nous lui sommes d'ailleurs très amicalement reconnaissant du temps et de l'intérêt qu'il nous a accordés.

---

<sup>67</sup> Notamment, on lui fournit du matériel informatique et des clés USB cryptées pour stocker discrètement les informations. On lui apprend aussi à établir des IS (itinéraire de sécurité), c'est-à-dire des parcours dans les rues de son environnement proche, durant lesquels il peut vérifier qu'il n'est pas pris en filature.

<sup>68</sup> Avec un grand père résistant et un père maoïste ayant vécu plusieurs années dans la clandestinité, on serait tenté de dire que l'espionnage pour le bien commun est presque de l'ordre du leg familial...

Par ailleurs, d'autres agents des renseignements ayant lu le livre de Maxime, nous avons pu en discuter avec eux et comparer leurs expériences du métier avec celle relatée par Maxime.

### ***Marguerite et Mohamed***

Marguerite et Mohamed sont deux jeunes recrues fraîchement diplômées ayant rejoint les renseignements durant leur formation ou dans la foulée. Ils ont contribué à des missions très pointues, en lien notamment avec leurs expertises réciproques. Leurs activités s'apparentent ainsi plutôt à des activités d'analystes.

A priori, Mohamed ne continuera pas dans le métier. Cette expérience professionnelle est alors ambivalente pour son CV, puisqu'il peut dire qu'il y fut recruté, mais ne peut rien dire du contenu de ses tâches à ses futurs employeurs.

Marguerite, en revanche, devrait y faire carrière -mais, sous les conseils de ses superviseurs, seulement après avoir continué à développer de nouvelles expertises et engrangé des expériences professionnelles à l'extérieur, qui non seulement serviront aux services, mais surtout épaissiront sa couverture.

Nous avons échangé deux fois avec Mohamed dans la foulée de son expérience dans les renseignements, et trois fois avec Marguerite (dont deux interviews longues, l'une vers la fin de sa première expérience, puis une seconde un peu après qu'elle fut terminée pour faire le bilan et mettre en perspective). Les interviews durèrent entre 40 et 80 minutes.

Je suis entré en contact avec ces profils via un *tamponnage* un peu osé. Profitant d'un malentendu<sup>69</sup> sur ma proximité avec les services, un relais m'a fourni une liste de noms de jeunes recrutés récemment. J'en profitais d'ailleurs pour obtenir quelques documents d'observations concernant leurs profils. Ainsi introduit, ces interviewés furent mis relativement à l'aise, ne questionnant pas ma légitimité à les interroger, se prêtant avec patience à mes méthodes d'interview potentiellement intrusives sur leurs motivations, leurs ressentis, leurs observations et leurs surprises durant leur découverte du milieu, etc.

Ils me racontèrent ainsi leur quotidien professionnel, le parcours d'initiation, etc. Nous avons en particulier beaucoup discuté de l'évolution dans leur manière d'aborder les problèmes ou d'interagir avec leurs interlocuteurs entre les premiers jours et les mois qui suivirent.

---

<sup>69</sup> Soyons transparent : « malentendu » est une litote...

## 5.2. Groupuscules activistes

### Nicolas

Le 18 mai 2016, Nicolas a participé à un attroupement de blackblocs en marge d'une manifestation. Il assène plusieurs coups avec une tige plastifiée à un policier. Il sera arrêté peu après, et écoperà d'une peine de plusieurs années de prison.

A l'époque des faits, il a alors 39



Image 8. Nicolas Fensch

ans. Il a été ingénieur informatique durant des années dans un grand cabinet de SSII, et est depuis peu en suspens dans sa vie professionnelle. Issu d'une famille catholique de la classe moyenne, il a été, enfant, investi dans le scoutisme. Politiquement, il s'investira jeune comme militant RPR. Jusqu'à quelques mois avant le mois de mai 2016, rien ne présageait ses actes de violence contre le policier, et les terribles conséquences qui en découlèrent.

Pour expliquer son geste, il faut revenir quelques semaines en arrière, et retracer son initiation dans le blackbloc.

Depuis début 2016, la lutte syndicale contre le projet dit de « la Loi Travail » fait rage dans les rues. On bat le pavé presque hebdomadairement. Place de la République, à proximité de laquelle il vit, le mouvement « Nuit Debout » tente d'essaimer une convergence des luttes.

Nicolas, lui, vient d'arriver au chômage après une réorganisation un peu sauvage des activités de son groupe. Alors qu'il accompagne une proche dans la lutte contre la maladie, il est confronté à ce qu'il vit comme une déliquescence du monde hospitalier. En parallèle, il est intrigué par les vacillements de la démocratie : au prétexte de la lutte contre le terrorisme, mais aussi sous les coups de butoirs d'une contestation sociale qui se fait toujours plus rude et parfois violente, Nicolas constate que le pouvoir exécutif multiplie les annonces pour restreindre les libertés. Les écolos étaient interdits de manifester durant la COP21 au nom de la lutte contre l'islamisme radical ; la communication gouvernementale grondait désormais contre l' « ultra-gauche » et menaçait de s'en prendre assez rudement à quiconque s'en approcherait d'un peu trop près, ou témoignerait d'une sympathie même distante pour ces mouvements. La situation qu'il se dépeignait annonçait un futur plus sombre encore. Pour lui, la surveillance de masse, les restrictions des droits de manifester pour juguler l'action d'une minorité, les poursuites judiciaires contre des pratiques de lutte comme la grève sauvage ou les blocages qui, quelques

années auparavant, étaient reconnues comme relevant du militantisme syndical légitime : tout cela constituait les prémices d'un virage répressif.

Dans les médias, on glosait alors sur un possible usage pas très républicain du 49.3. Pour Nicolas, la démocratie s'effritait au profit d'un capitalisme autoritaire, et personne ne s'en inquiétait vraiment.

Personne ? Il devait reconnaître avoir été intrigué par ces images de manifestations qui tournaient en boucle à la télévision, avec ces « casseurs », vêtus de noir, qui s'attaquaient aux banques, aux boutiques de luxe, et affrontaient la police à coups de pavés.

A cette époque, les manifestations passaient à côté de chez lui, dans le secteur de la République. Un après-midi, il descend, curieux, et rejoint le cortège.

« Avant cette histoire, j'avais une vision de la police extrêmement classique : ce sont les représentants de l'Etat, ils protègent la population » explique-t-il. Mais le gouvernement ne souhaite pas apporter de débouché politique au conflit social. Renforcé par une opinion publique outrée par les spectaculaires images des casseurs, il opte pour une approche plus policière. La répression policière des manifestations est roide. Elle devient parfois brutale, à la surprise de nombreux manifestants. « J'ai vu des gens avec des crânes et des arcades ouvertes, des mères de famille avec leurs enfants en train de pleurer à cause des lacrymos ». Dans sa tête, son passé d'ancien militant pour Philippe Séguin s'efface devant ce choc. Comme citoyen, il se sent trahit par l'appareil étatique. Son point de vue sur la légitimité de la radicalité politique face à l'Etat bascule du tout au tout.

La furie et le courage (certes un peu vain) des casseurs l'interrogent. Il veut aller voir de plus près. Ils lui paraissent alors bien plus humains, bien plus tactiques, bien plus soucieux de l'intérêt général et bien moins sociopathes que les médias ne les dépeignent. Ils discutent avec eux. Se fait aider, quand la manifestation devient agitée.

Emporté par le cortège de tête<sup>70</sup>, et son lot de blackblocs, il rejoint les plus radicaux. Au départ, il s'agit surtout de « ne pas rester à ne rien faire », et ces mouvements apparaissent comme un pis-aller pour lutter contre un idéal de société libre qui se meurt.

---

<sup>70</sup> Depuis 2016, les contestataires les plus radicaux se réunissent en tête du cortège : ils constituent ce qu'ils nomment eux-mêmes le « cortège de tête ».

Dans le passé, ces franges plus bagarreuses étaient plutôt en queue de manifestation. Police et contestataires pouvaient ainsi se confronter sans que le reste de la manifestation soit impactée. En se mettant désormais en tête, tout le cortège se retrouve alors pris dans les remous des combats : gaz lacrymogène, mouvements de foule, nasses, incendies volontaires perturbent désormais toute la manifestation.

Il se lie d'amitié avec des activistes avec lesquels il n'aurait peut-être jamais parlé sinon. Le blackbloc est une expérience sensorielle et humaine saisissante : il s'y prête avec une certaine appréhension au début, puis avec toujours davantage de conviction.

Très vite, il en adopte les codes, les tactiques. Il achète son k-way noir pour se fondre dans la masse. Il se masque. S'équipe.

En enfilant sa tenue de blackbloc, il s'agit alors d'infliger une déconvenue au capitalisme autoritariste, même symboliquement. Il s'agit de faire passer un message, qui dit « je ne me soumettrais pas ». Ce message, il est adressé à la société, mais « aussi à nous-même » explique-t-il.

Le matin du 18 mai 2016, il rejoint de nouveau le blackbloc. Ce jour-là, le syndicat de police Alliance, qui oscille entre la droite et l'extrême droite, organise une manifestation de policier « contre la haine anti-flic ». La rhétorique du syndicat, bien rodée, est perçue comme outrancière. Les organisateurs invitent un certain nombre de figures controversées de l'extrême-droite, qui fustigent les militants de gauche et les manifestants en général, caricaturalement dépeints comme des protestataires au mieux braillards, stupides ou fainéants, aux pires aveuglés par une soif de violence. Pour couronner le tout, pour pouvoir tenir leur manifestation de policiers sur la place de la République, les organisateurs ont obtenu que le mouvement Nuit Debout soit délogé quelques jours avant *manu militari*, dans une

opération de police sans ménagements pour les militants. Bref, le monde des activistes est en ébullition contre ce qu'ils considèrent comme un affront sans précédent de la part de la police.

Militants et blackblocs se réunissent à proximité de la place de la République pour perturber le rassemblement de policiers. Nicolas en est. Il a enfilé sa tenue : k-way noir, visage masqué.

Ne pouvant accéder à la place de la République, refoulés par les cordons de gendarmerie, les activistes se lancent dans une manifestation sauvage. Ils remontent la rue Beaurepaire, s'engagent sur le quai de Valmy. C'est à ce moment que tout dérape.

Là, le petit cortège croise une voiture de police, coincée dans la circulation.

Un petit groupe de militant s'attaque aux vitres de la voiture. Un militant introduit un fumigène sur la banquette arrière pour obliger les occupants à quitter l'habitacle et à fuir sous la pression de la foule.

Mais l'inattendu arrive, immortalisé par des journalistes qui filment la scène<sup>71</sup>. Plutôt que de fuir, le conducteur, un jeune policier, sort de sa voiture et se tient stoïquement et dignement debout devant la foule. Les militants grognent, l'invectivent, lui disent de dégager. Il se tient là quelques secondes, calmement, refusant de tourner le dos et de prendre ses jambes à son coup, et semble rechigner à abandonner sa voiture qui pourtant commence à prendre feu.

Sur cet entrefaite, Nicolas arrive. Il s'était fait distancer par le groupe de manifestants, plus jeunes et plus athlétiques que lui.



Image 9. Attaque de la voiture de police du quai de Valmy

<sup>71</sup> Vidéo des événements via le journal Lemonde : [https://www.youtube.com/watch?v=DtYh8KitxGo&has\\_verified=1](https://www.youtube.com/watch?v=DtYh8KitxGo&has_verified=1)

Quand il déboule devant la voiture, il est assailli par un mélange de colère et de peur. Il assène plusieurs coups à la voiture avec une longue tige plastifiée. Quand le policier sort de sa voiture, il récidive. Le policier se défend avec un calme qui force le respect.

Puis chacun fuit de son côté. La voiture de police s'embrase, laissant des images avec un impact médiatique important.

Manuel Valls en fait une affaire d'Etat. La traque aux « anarchistes » est lancée. Avec son groupe, Nicolas est subitement devenu l'ennemi public n°1. Sur toutes les chaînes de télévision, il se voit, cagoulé, en train de frapper le policier. Les images sont accompagnées des commentaires de commissaires, du préfet, du ministre de l'intérieur, tous annonçant sa traque par tous les services de police, DGSI compris. La peur se mélange à l'excitation d'être l'invisible outsider de l'actualité politique et médiatique.

Quelques jours plus tard, il retourne tout de même en manifestations.

Coupable ultime bravade : malgré sa cagoule et son blouson noir, il est identifié à partir d'images d'autres manifestations. La police le retrouve notamment à cause de la couleur de ses chaussures (un des leaders de la mouvance se fera lui attraper à cause de la couleur de son caleçon qui dépasse de son jean).

Il écope d'une peine de 5 ans d'emprisonnement. Durant l'investigation, son profil atypique surprend - du moins par rapport aux représentations très caricaturales de la police sur les blackblocs. Il finira sa peine en conditionnelle, avec des mesures restrictives. Son livre, critique voire moqueur du système carcéral, présentant la justice comme une chambre d'enregistrement des décisions de la police, irrite le procureur, qui cherchera à contester sa remise en liberté.

J'ai pu entrer en contact avec Nicolas via son éditeur. Pour ce faire, j'ai cherché à tamponner ce dernier en écumant les librairies engagées proches de l'adresse de sa maison d'édition, questionnant les libraires pour obtenir le téléphone personnel de l'éditeur et une recommandation de leur part. J'ai aussi fait le pied de grue devant la maison d'édition – qui est apparemment aussi le lieu de vie de l'éditeur. Finalement, montrant patte blanche, notamment en démontrant une certaine connaissance du milieu militant, son éditeur m'a sympathiquement recommandé à Nicolas, qui a accepté de me rencontrer.

Mon objectif était qu'il me relate son parcours, étape par étape.

Nous avons d'abord commencé dans un café proche de la place de la République, où se retrouve souvent certains militants. J'y suis connu du patron : mettre à l'aise Nicolas me paraissait une condition *sine qua non* pour qu'il se livre avec confiance, et accepte de parler de choses intimes (des souvenirs de surprises, d'étonnements, de déceptions, de ressentis de son expérience de blackbloc). Puis, pour réveiller et

retracer ses sentiments, nous avons marché sur les lieux du crime, là où la voiture de police a pris feu et où la vie de Nicolas a basculé ; enfin, remontant les rues de Belleville, nous sommes revenus sur ses impressions, ses souvenirs et ses représentations de la pratique du blackbloc et des groupuscules activistes.

L'échange a duré 6 heures. Pour quelqu'un qui sortait de prison, je ne peux que le remercier de sa patience.

Son interview fut d'ailleurs formidable pour deux autres raisons.

Premièrement, Nicolas m'avait prévenu que nous pourrions être suivi. Nous étions à la veille d'un samedi, et la manifestation des gilets jaunes prévue le lendemain s'annonçait éruptive. Des agents suivaient alors tous les leaders présumés des mouvances radicales. Sa proximité avec Julien Coupat<sup>72</sup> lui valait donc la chance de bénéficier lui aussi, à la veille des samedis des gilets jaunes, d'une filature policière. Filature des moins discrètes, comme j'ai pu le constater. Ce n'était pas la première que durant mes recherches, on me suivait (au sortir de deux manifestations, nous avons cru remarquer avec un camarade que nous étions pris en filature). Mais cela me rappelait le sentiment de conversion qui s'opère lorsque l'on pense être suivi, et d'en discuter avec quelqu'un qui avait vécu ce processus de plein fouet.

Par ailleurs, il se trouve que Nicolas fut aussi franc-maçon durant plus d'une dizaine d'années. A ce titre, je l'ai interrogé sur une comparaison entre les processus initiatiques entre les loges et le blackbloc. Il identifia ainsi un certain nombre de parallèles entre les deux<sup>73</sup>.

### ***Johanna***

Johanna a été un membre actif d'un groupuscule activiste. Elle reste très impliquée dans des activités subversives mais, comme nous allons le voir, sous des modalités un peu différentes.

Des différents blackblocs et activistes que j'ai pu observer, Johanna est celle qui m'apparaît comme la plus subversive. Méthodique, elle est prête à mener des actions très radicales. Du peu que je puisse en juger, il me semble qu'elle est celle dont l'imagination et la détermination et la patience la rendent la plus en capacité de pouvoir un jour participer à ébranler l'ordre social (pour le meilleur comme pour le pire).

---

<sup>72</sup> Leader présumé du groupe de Tarnac, qui venait d'être libéré après moult aventures judiciaires et une déconfiture terrible pour les services de la DCRI nouvellement créée (devenue par la suite DGSJ). Voir le livre de David Dufresne sur le sujet : *Tarnac, Magasin Général* (Dufresne, 2012)

<sup>73</sup> En particulier, je l'ai interrogé sur une comparaison entre les ressentis entre les rituels maçonniques de la Chaîne d'Union et de la pratique de la grappe humaine du blackbloc. Il m'a pour sa part soulevé un certain nombre d'autres points de comparaison inédits pour mes travaux jusqu'alors.

Son engagement commence par une histoire d'amour, dans une ville de l'ouest de la France. Elle aime Rémy, un « *grand, grand, grand* » gaillard roux qui, à l'époque, incarne à ses yeux l'alpha et l'oméga. Elle poursuit studieusement ses études universitaires, lui se cherche encore un peu, entre formations professionnalisantes suivies sans enthousiasme et craintes d'un avenir « *méto-boulot-dodo* ».

Rémy l'entraîne dans des manifestations. Elle, jusqu'alors, n'a jamais connu les manifestations. De famille « *catholique, tendance raciste* », elle est à l'origine méfiante envers tout ce qui représente « *les politicards et les syndicats* », même si ses premières années d'études universitaires l'ont largement sensibilisée aux thèses politiques de gauche.

Au bout de quelques manifestations, elle s'engaillardie. Rémy, aux premiers rangs, brave la police. Elle reste un peu en retrait mais jamais loin de l'action et de son amoureux. Elle rentre le soir pleine d'admiration pour le courage de son Rémy.

Mais lors d'un rassemblement en marge d'une manifestation, Rémy se retrouve violemment pris à parti, et son engagement s'arrêtera là.

Alors qu'il se tient aux premières lignes d'un groupe de récalcitrants refusant de disperser la manifestation, les CRS chargent : assommé par l'impact des matraques et des boucliers, il tombe, et les CRS lui passent littéralement dessus, le piétinant pour poursuivre leur course quelques dizaines de mètres plus loin. Interpellé, déjà blessé, il est, d'après le récit de Johanna, de nouveau molesté dans le camion qui l'emmène au poste quand il réclame une aide médicale.

Johanna retrouve Rémy broyé : séquelles physiques, détresse psychique, et des complications judiciaires (il est accusé de participation à un attroupement violent) qui lui promettent de lourdes conséquences à moyen terme.

Rémy renie alors entièrement son engagement politique, et n'aspire désormais qu'à être « *le plus normal* », me raconte Johanna. Elle le comprend, mais elle désespère de cette mue. Son courage d'hier lui apparaît comme de la bravade un brin macho, et sa résignation d'aujourd'hui à une pusillanimité qui la révolte malgré elle. Plus Rémy renie son engagement politique, plus le sentiment d'injustice étouffe Johanna, qui voit dans son amoureux un symbole de « *la répression des corps mais surtout des esprits* ».

Ils se séparent, Johanna « *monte à Paris* ». Elle veut toujours que justice soit faite pour Rémy, elle en veut encore à la société, alors que ce dernier n'aspire plus qu'à oublier et à se fondre dans la norme. Elle devient bisexuelle, mais « *reste amoureuse de Rémy* »- du moins, de ce qu'il avait représenté avant sa rencontre fortuite avec la rudesse de la matraque.

A Paris, elle renoue avec le milieu militant, initialement au sein d'associations. Le milieu du féminisme radical la happe, mais très vite elle se lasse de ce qu'elle vit comme du nombrilisme intellectuel.

Notamment, elle s'insurge contre le recours au concept d'*identité* (nous en avons longuement débattu d'ailleurs). Pour elle, les milieux militants du féminisme, comme ceux de l'antiracisme et de la lutte contre l'homophobie, sont intoxiqués par ce concept d'identité.

Là-bas, tout tourne autour de la revendication de son identité. Alors évidemment, « *quand tu cherches ton identité profonde, celle de femme ou de pédé, t'es dégoutée parce que tu ne la trouves pas, et qu'au fond tu sais que tu ne la trouveras jamais parce que c'est des conneries l'identité* ».

D'après elle, la quête identitaire est vouée à la frustration, car l'identité n'existe pas. Nous sommes au mieux la résultante d'une multitude d'identités partielles et fluctuantes, mais certainement pas d'une identité unique, fixe -ou alors elle est irrémédiablement insaisissable. Mais, pour Johanna, plutôt que comprendre la vacuité ou la versatilité de l'identité, on blâme la société de nous empêcher de la découvrir. Les luttes sociales des associations ne visent alors plus à changer la société, mais se transforme « *en séance chez le psy* », la lutte devenant pour les militants avant tout un moyen de renouer avec cette identité postulée mais fictive donc nécessairement inatteignable. Typiquement, si elle veut mettre à bas le patriarcat, elle trouve les sempiternels débats sur le genre complètement vains.

Elle en conclue que les luttes doivent être menées de manière anonyme. Elle fantasme un peu les figures de la Résistance, qu'elle imagine désintéressées, lucides, en même temps modestes et déterminées<sup>74</sup>.

Elle fait la rencontre avec un groupuscule dans un évènement dans une librairie militante qui organise un débat. Alors que dans le milieu associatif, tout le monde se met en avant, elle repère un petit groupe qui se fait discret. Elle se souvient que les membres de ce groupuscule étaient « *tout sourire, mais ne disaient (rien)* ». Il se dégageait de ce léger silence<sup>75</sup> une forme de sérénité sociale qui l'a tout de suite attirée. Elle se rapproche alors d'une des membres, et reste en contact avec elle.

---

<sup>74</sup> C'est d'ailleurs une constante chez un grand nombre d'activistes que nous avons rencontré dans des groupuscules; contrairement aux militants lambdas, qui eux s'identifient beaucoup moins à la Résistance et plus volontiers à d'autres figures comme Gandhi et Luther King (militants écolos surtout) ou les sans-culottes (gilets jaunes et militants de gauche plus âgés).

<sup>75</sup> D'ailleurs, de ma propre expérience, j'ai aussi constaté que ce léger silence est un bon indice pour déterminer si l'on est en présence d'un mouvement groupusculaire. En effet, dans les cercles militants, il y a tout un continuum de « groupes affinitaires », c'est-à-dire des groupes de gens liés par une forme d'amitié, et qui vont ensemble mener des actions ou participer à des évènements. Souvent, les groupes affinitaires sont plutôt expressifs : montrer son adhésion à un groupe, montrer que l'on connaît untel ou untel, c'est aussi affirmer sa légitimité dans un univers où une certaine méfiance peut régner contre les inconnus, ou contre les taupes de la police.

Or, contrairement aux autres groupes affinitaires, les groupuscules se gardent bien de montrer leurs liens avec les autres membres. On voit donc débarquer des gens qui manifestement se connaissent, mais se retiennent d'exprimer leurs liens ostensiblement. Pour autant, les membres du groupuscule, fort de la présence de leurs pairs, se sentent légitimes à être là. S'en dégage alors une sorte de silence amical qui flotte entre eux, qui les rend paradoxalement assez identifiables.

De fil en aiguille elle intègre le groupuscule que j'avais rejoint. Elle finira par basculer vers un autre groupuscule, plus radical, qui s'est progressivement détaché du mien. Petit à petit, elle abandonne ses tenues vestimentaires revendicatrices, et adopte un style qu'elle veut « *le plus neutre possible* ». Son comportement se caractérise par une impassibilité, voire une morgue, qui me surprend. Une fois, impressionnée par sa mue vestimentaire quand elle me montrait une photo d'elle datant d'à peine quelques mois, je lui ai dit que je trouvais que dans sa manière de se comporter, elle ressemblait désormais aux témoins de Jehova qui tentent de recruter aux sorties du métro : elle avait la même jupe plissée, le regard un peu illuminé, cette drôle d'économie des gestes superflus, un sourire figé, et ce calme absolu et cette politesse à toute épreuve qu'affichent les témoins de Jehova même quand les passants leur disent tout le mal qu'ils pensent de leur secte. Ma remarque... lui a plu, elle était même très fière d'avoir atteint ce niveau de conformisme apparent.

Au sein de son nouveau groupuscule, elle participe à des actions de subversion qui ont recourt à cette normalité très étudiée. Insoupçonnée dans son accoutrement très *bon chic bon genre*, elle évite les suspicions.

Ainsi, les jours précédents une manifestation potentiellement subversive, elle tente d'obtenir les codes d'interphones des immeubles le long des manifestations. Parfois, elle se poste derrière un riverain et tente de regarder au-dessus de son épaule quand celui-ci tente rentrer dans son immeuble, ou tout simplement elle le lui demande sous un faux prétexte<sup>76</sup>.

Obtenir tous les codes d'interphone des immeubles le long des trajets de manifestations est en effet d'un intérêt tactique crucial pour mener des actions subversives en marge du blackbloc. Déjà, cela sert à cacher des « munitions » Johanna se faufile la veille dans les cages d'escalier, et en particulier dans les poussettes ou les locaux à vélo, pour y cacher des feux d'artifices, des tenues vestimentaires de rechange, ou encore du matériel pour le sabotage comme des marteaux ou des piolets casse-vitre<sup>77</sup>. En effet, le matin des manifestations, les militants radicaux sont souvent pris en filature dès la sortie des lieux (bars militants, squats) où ils se retrouvent pour proposer un semblant de coordination entre les différents groupes affinitaires. Ceux déjà habillés en noir, où ceux avec de trop gros sacs pouvant cacher du matériel, sont ciblés prioritairement. Par ailleurs, des grandes opérations de fouilles sont organisées en amont de la manifestation<sup>78</sup>.

---

<sup>76</sup> Dont l'imparable « je veux faire une surprise à mon fiancé ».

<sup>77</sup> ceux d'alpinisme, ou ceux proposés par la ratp pour briser les vitres du bus en cas d'incendie, sont particulièrement appréciés

<sup>78</sup> Par exemple, rien que pour le dernier samedi « gilet jaune » avant la clôture de ce manuscrit, la préfecture de Paris annonce près de 200 arrestations en amont de la manifestation, la plupart du temps pour transport de matériel et « d'armes par destination » (à en croire les photos de la préfecture, il s'agissait surtout de

L'autre activité subversive à laquelle elle se livre consiste à radicaliser d'autres groupes : militants écolos, syndicats étudiants, etc. Tous les groupes militants imaginables, « *sauf les syndicats. Eux, ils braillent* », mais ils sont inamovibles dans leurs pratiques, refusant tout excès de radicalité qui mettraient en danger leurs membres. Ainsi, elle se rapproche de ces groupes, en jouant l'ingénu ; puis, quand le moment propice se fait sentir, ou quand quelques membres du groupe se plaignent de l'approche trop timorée des actions, elle se glisse dans cette faille et fait circuler des guides de bonnes pratiques (par exemple, des tracts sur comment devenir intraçable et clandestin ; comment sécuriser ses données ; comment et pourquoi se méfier des taupes de la police ; voire, comment saboter les grands panneaux publicitaires JC Decaux, comment mettre le feu à une poubelle...).

Pour elle, faire en sorte que la myriade de groupes militants s'organise de manière plus groupusculaire, c'est vraiment la bonne tactique pour opérer une bascule dans leurs pratiques, mais aussi « *dans les esprits* ».

Son argumentaire est saisissant -parfois exprimé de manière un peu brouillonne, mais en recomposant avec les différents arguments, en voici les grandes lignes.

Johanna estime que le militant d'aujourd'hui a tendance à militer en gardant son identité du quotidien. Et militer *en tant que citoyen*, c'est une erreur tactique majeure.

A cause de la fameuse injonction sur l'identité, il y a une recherche de continuité identitaire de celle ou celui que nous sommes du lundi au vendredi, de 8h à 20h, au travail ; et celle ou celui que nous sommes lorsque nous rejoignons un cercle de discussion le mercredi soir. On goûte globalement assez peu de se faire attraper sur nos propres contradictions. Si je travaille dans une industrie polluante, difficile d'afficher un discours trop revendicateur sur la question de l'écologie le soir au sein de son groupe militant.

Or, précisément, lorsque l'on vit dans un système que l'on exécère, on est pétri de ce genre de contradiction. Si on milite dans son identité de la vie de tous les jours, on aura du mal à adopter des positions radicales, parce que ces positions radicales sont la plupart du temps particulièrement sévères contre notre manière de vivre au quotidien.

Le discours de Johanna, pourtant, ne s'arrête pas là. Pour elle, il en va des questions politiques comme des questions émotionnelles. Dans la vie de tous les jours, il est important de savoir être ému pour ses proches, et de sacrifier la vie, la paix, et toutes ces valeurs. Mais quand l'on raisonne en termes de

---

tournevis, masques à gaz, petits canifs, petits matériels pyrotechniques comme des fumigènes et des pétards). Pour cette manifestation, la préfecture comptera environ 2500 manifestants. Elle aura donc arrêté préventivement près de 10% des manifestants sur la base de fouilles... ce qui explique la nécessité de s'organiser pour cacher du matériel en amont.

militantisme radical, il faut savoir prendre de la distance avec ces injonctions émotionnelles du quotidien.

Elle m'en donne un exemple. Avec Johanna, nous sommes croisés un peu par hasard à la « *Marche Climat* ». Mis à part quelques débordements mineurs, la manifestation était plutôt bon enfant. Comme elle me le fera remarquer, la plupart des manifestants arboraient des pancartes prédisant *grosso modo* qu'à l'allure où vont les choses, dans 10 ans, le dérèglement écologique sera irréversible, entraînant des catastrophes humanitaires apocalyptiques. Pourtant, personne ne semblait en tirer de conséquences. Si vraiment, ne serait-ce que 10% des manifestants croit que se profile un scénario des plus tragiques pour la planète et l'humanité, comment expliquer la passivité des manifestants ? Je lui réponds timidement qu'il y a dissonance cognitive. Elle me répond que mon concept à l'air bidon, et que pour elle, tout vient du fait que les manifestants sont venus dans le cortège sans se défaire de leur identité du quotidien. Ils sont donc incapables de penser radicalement, en rupture avec la société actuelle.

Si vraiment, l'humanité court à sa perte, les actions les plus terribles, incluant sabotages, voire terrorisme, deviennent moralement acceptables<sup>79</sup> ; mais le citoyen bien inséré ne peut admettre cette logique. Il devient urgent de dissocier les deux, en adoptant des manières de militer qui permettent de penser et voir différemment<sup>80</sup>.

Pour Johanna, voici tout simplement l'objectif de la clandestinité : nous permettre d'adopter deux visages, donc deux manières de penser. La clandestinité est avant tout un processus épistémique, qui nous permet de raisonner en étant franchement radical. Notre quotidien est les obligations morales et matérielles liées à notre identité de citoyen ne sont plus des contraintes, ni à notre pensée politique, ni au passage à l'action.

Le groupuscule est tout simplement l'extension de ce cadrage épistémique de la clandestinité à l'échelle organisationnelle. C'est pourquoi elle cherche désormais à noyauter les groupes militants, pour en diffuser la pratique. Plutôt que d'essayer de les convaincre de telles ou telles thèses radicales, elle préfère les familiariser avec des manières de s'organiser qui, *in fine*, les feront basculer dans une optique radicale.

---

<sup>79</sup> L'argument est discutable sur le fond, mais on aura compris la logique comparant d'un côté, l'extinction de l'humanité, de l'autre, une poignée de dommages matériels voir humain bien dérisoires en comparaison

<sup>80</sup> Evidemment, certains puristes décident de vivre tout simplement conformément à leurs convictions. Mais, pour Johanna, c'est le meilleur moyen de perdre en pouvoir et en influence dans la société, car l'on se marginalise. Par ailleurs, en étant ponctuellement militant, on gagne en lucidité, car comme on n'a pas à se conformer à ses prescriptions, on n'est plus tenu d'en penser la faisabilité au quotidien, et donc l'on est donc plus tranchant, plus radical, plus panoptique aussi.

Johanna sait vaguement que je fais une thèse sur le sujet. Au fil de nos discussions, elle m'a montré qu'elle avait bien compris le potentiel subversif de sa stratégie. Désormais, si l'on prend son optique radicale, sa démarche me paraît aussi prometteuse que dangereuse. Je lui ai dit que cela pourrait accoucher de monstres ; elle est bien d'accord, et à vrai dire elle l'espère un peu.

Une des dernières fois où j'ai croisé Johanna, j'ai noté sur mon carnet : « *Johanna<sup>81</sup> me fais peur* ».

### 5.3. Francs-maçons

#### **Léonard**

Dans les loges, il y a des profils particulièrement attachés au caractère fraternel de la franc-maçonnerie. C'est le cas de Léonard, qui se sent « *comme investi d'une mission* » communautaire. Un autre maçon qui le connaît bien souligne qu'il a la réputation d'un homme très soucieux de l'autre, avec un grand investissement pour assurer l'union et la communion entre les membres de la loge et au-delà, entre frères maçons. Il fait montre d'un empressement à l'égard de l'autre qui force le respect.

Certes, ma jeunesse et ma relative ingénuité en matière de maçonnerie ont certainement contribué à faire ressortir ce côté paternaliste durant l'interview. Mais au-delà, sa bienveillance est définitivement un trait marquant chez Léonard, et il accorde une grande attention à travailler cette qualité. Il y est si dédié que certains de ses frères se moquent gentiment de lui pour cette raison. Il a une petite ride entre les sourcils : quelques taquins disent qu'elle est apparue à force de se faire du souci pour l'organisation des agapes<sup>82</sup>.

Léonard est un ancien scout. Pour lui, il y a un prolongement entre cette passion de jeunesse et son implication en franc-maçonnerie (ce qui ne l'a pas empêché de rejoindre une obédience réputée farouchement engagée en faveur de la laïcité).

Désormais, il voit dans le fait de prendre soin de l'équilibre et de l'union au sein de la loge une première étape, un entraînement du quotidien<sup>83</sup>, pour s'améliorer soi-même, et ainsi être en mesure d'améliorer la société. Il décrit la maçonnerie, pour lui du moins, comme un espace où l'on se perfectionne grâce aux frères et entre frères ; mais l'objectif ultime, c'est son implication de citoyen dans la Cité.

Léonard a pris diverses charges dans sa loge et au-delà. A titre personnel et par curiosité, il aurait sincèrement aimé « soucher » dans d'autres pays, mais son parcours de vie et maçonnique ne lui en a pas du tout donné l'occasion.

---

<sup>81</sup> Prénom changé

<sup>82</sup> Festivités (souvent, un diner) entre maçons après une tenue.

<sup>83</sup> Enfin, bimensuel surtout

Mais surtout, Léonard a un petit projet secret. S'il n'en parle pas, c'est parce que celui-ci est loin d'être fixé dans sa tête, toujours en train d'être modifié, contrebalancé, remis en question (lui-même reconnaît alterner entre enthousiasme et défiance à ce sujet). Mais, surtout, il craint aussi la réaction qu'il provoquera s'il défendait l'idée.

Son projet secret serait d'exporter la maçonnerie sous des formes « plus light ». L'objectif serait de diffuser une partie des préceptes et des manières de s'organiser, bien au-delà de la base très investie des francs-maçons actuels.

Ainsi, il rappelle qu'« *au 18<sup>e</sup>, au 19<sup>e</sup> siècle, c'était la norme. Tous les gentilshommes étaient, d'une manière ou d'une autre, en contact avec des initiés, ou initiés eux-mêmes. Ok, pas tous, pas tous, mais une part importante d'entre eux. Même les curés. En France, surtout ici à Paris, mais aussi partout dans le monde. Les Etats-Unis ! (...) l'idéal maçonnique était discuté un peu partout.* »<sup>84</sup> Et Léonard de se corriger : « *pas 'l'idéal maçonnique', nous on ne considère pas que cet idéal nous appartient, à nous. Mais s'initier, c'est la meilleure (manière) de partager cet idéal* ».

Aujourd'hui, les loges cherchent à s'investir dans le débat public, en étant au contact des décideurs civils, en pesant notamment sur certains sujets comme la laïcité ou le projet de loi bioéthique pour le Grand-Orient. Mais ces opérations de communication apparaissent assez vaines et un peu nombrilistes aux yeux de Léonard. En effet, à travers ces opérations de communication, la société peut certes être sensibilisée à des arguments élaborés et peaufinés en loge ; mais ce qui manque ce ne sont pas des arguments, mais c'est une manière d'aborder le sujet (notamment, d'arrêter de trouver qu'il est moral de tout penser en prenant en compte son intérêt personnel) et des espaces pour dialoguer « *sans s'en mettre plein la ... -sans égo, quoi* ». Il y a un manque de valeurs, parce qu'il y a « *un manque d'espace pour vivre ces valeurs, de fraternité, d'égalité, de liberté aussi* ».

Pour Léonard, qui se dit très attaché au social-libéralisme, le capitalisme libéral individualise à l'extrême, rendant impossible l'exercice démocratique du dialogue au quotidien, sur tous les sujets. Le risque est de voir les citoyens se transformer en consommateurs, et déléguer cet exercice du dialogue démocratique à des professionnels de la politique qui mettraient en scène le débat public, voire l'affrontement, mais sans jamais faire en sorte que les citoyens eux-mêmes y prennent part activement.

---

<sup>84</sup> La franc-maçonnerie, en parallèle d'un certain nombre d'autres formes de rites initiatiques, s'est fortement développé au 18 et 19<sup>e</sup>. Néanmoins, des événements comme la Révolution française ou la Seconde guerre mondiale ont fait chuter drastiquement les effectifs. Les loges ont alors mis plusieurs décennies à se regarnir. Aujourd'hui en France, les loges (souvent sous le régime de l'association loi 1901) revendiquent un peu moins de 180 000 membres, soit 0,4% des français de plus de 20 ans.

Dans cette optique, il lui apparaît important de faire en sorte que davantage de jeunes gens puissent entrer en contact avec la maçonnerie. Il ne prétend pas que c'est l'alpha et l'oméga pour lutter contre ces tendances, mais il estime que c'est « un bon remède », qui « a fait ses preuves » dans le passé.

Or, d'une part, Léonard admet qu'il ne serait pas souhaitable d'ouvrir trop facilement l'accès aux loges, ne serait-ce que pour y conserver une forme de solennité et parce qu'il estime que la sélectivité à l'entrée joue un rôle important dans la force du lien qui lie ses membres. D'autre part, l'investissement que requiert l'initiation est assez incompatible avec les rythmes de vie familiale et professionnelle, et même les aspirations personnelles, de la majorité des jeunes d'aujourd'hui.

Léonard plaide alors pour une initiation à un format allégé. Des sortes de proto-loges, plus accueillantes, plus faciles d'accès, moins exigeantes, éventuellement animées par des maçons plus confirmés —« *mais tu vois, pas nécessairement, je me demande s'il ne serait pas nécessaire que ça se fasse en interne. Faut (qu'ils) s'organisent par eux-mêmes en fait* », suggère-t-il.

Quand j'ai cherché à comprendre ses motivations, Léonard s'est défendu d'être prosélyte. Son projet n'est pas de diffuser la franc-maçonnerie dans son ensemble, mais de diffuser sa manière de s'organiser, en laissant à chaque proto-loges le soin de développer dans le détail ses propres valeurs et propres objectifs. Evidemment, on pourra soupçonner qu'il espère en filigrane qu'en adoptant l'organisation en loge, ces nouveaux adeptes d'une maçonnerie « *light* » en adopte aussi les valeurs. Mais il assure être ouvert à des divergences fortes. « *C'est même important, d'ailleurs* ».

Au fond, il trace un lien direct entre l'initiation à l'échelle individuelle, et le format de la loge à l'échelle collective, comme un moyen de penser différemment, et de faire vivre des valeurs que la société actuelle ne permet pas ou plus d'expérimenter.

Dans son projet Léonard me fait penser à Johanna. Les valeurs politiques sont opposées, mais à bien des égards la méthode prescrite est la même.

Naturellement, Léonard ne s'est pas franchement ouvert sur son projet autour de lui ; ou alors, très sélectivement. Il a peur de la levée de bouclier que sa proposition susciterait. Au demeurant, il admet qu'il reconnaît valables la plupart des arguments qui pourraient lui être rétorqués. Mais progressivement, l'idée semble faire son bout de chemin ; je ne doute pas que, s'il disposait de moyens, mais aussi et surtout de l'enthousiasme ou du moins de l'assentiment d'un nombre significatif d'autres maçons, il se lancerait dans l'aventure.

*Ange*

Ange est franc-maçon depuis une petite dizaine d'année. Il a rejoint une loge très investie dans les questions ésotériques. Il a progressé plutôt lentement dans les différents grades, en comparaison des autres initiés. Mais il est au fond plutôt fier d' « *avoir pris son temps* » et d'avoir su « *ne pas se précipiter* ».

Il estime que son souhait de s'initier prend ses racines dans une grande solitude qui l'a soudain atteint à la fin des années 2000.

Notamment dans son mariage. Il apprécie sa femme, l'estime même ; mais il constate qu'il ne partage au fond pas grand-chose avec elle.

Un jour, il est frappé qu'il ne se souvient pas d'une discussion récente sur un même sujet qui aurait duré plus d'une dizaine de phrases chacun. Hormis peut-être une « *une petite dispute -et encore, (c'était) un monologue* ». Et puis, d'un tempérament placide l'un et l'autre, ils ne se disputent que très rarement.

Les jours, les semaines, un mois, puis deux mois passent, sans qu'une seule discussion entre lui et sa femme dépasse ce critère fatidique des dix phrases chacun. Tout n'est qu'interjections courtes, avec une visée pratique.

Son choc, c'est qu'il en est de même avec ses amis. Et ses collègues, au-delà des réunions de travail. Dès qu'une discussion gratuite, sur une thématique générale, prend de l'ampleur, il se trouve toujours un interlocuteur pour l'interrompre -par pudeur, par habitude, ou tout simplement « *par inconfort du métaphysique* ».

Plus il s'en rend compte, plus il se prend l'envie de se poser des questions sur le 'sens de la vie', du 'pourquoi de l'amour', et autres questions existentielles. Il lit, mollement, mais il a surtout envie d'échanger avec quelqu'un sur ces sujets. Il se surprend même à payer des verres à un pilier de bar pour qu'il l'écoute parler. Plus burlesque encore, il laisse une collègue lui faire un peu la cour, bien qu'il ne soit pas intéressé par ses avances, juste pour le plaisir de pouvoir enfin avoir une discussion intéressante.

Il tente de se rapprocher du monde de l'art. Il se rend notamment dans des galeries, et sous le prétexte de s'intéresser aux œuvres, engage de grandes conversations avec les galeristes qui voient en lui un client potentiel. Mais il trouve le monde de l'art ennuyeux et au fond, profondément étriqué les questions métaphysiques.

D'ailleurs, quelques années après rejoint sa loge, il aura l'occasion de fréquenter un peu le monde des intellectuels, et son point de vue en particulier des universitaires est particulièrement cinglant : il dépeint les universitaires comme des sophistes, qui peuvent parfois gloser sur les questions métaphysiques, mais « *sont effrayés à l'idée d'être surpris à les aborder sérieusement* ». En effet, ils postulent que les universitaires ont peur de se saisir des questions métaphysiques autrement que d'un point de vue

théorique car, s'ils devaient sérieusement s'y pencher, ils donneraient l'impression « *d'être superstitieux. Et ça ils ne le veulent surtout pas* », parce que c'est un travers que leurs pairs universitaires ne leur pardonneraient jamais.

Pour lui, une loge, c'est donc ça : un espace où l'on ose aborder des questions essentielles, et où l'on peut le faire en rupture avec les dogmes de la société qui sanctionnent ce genre de raisonnement. Cette censure au sein de la société contre les questions métaphysiques se fait, il en convient, souvent « *pour de bonnes raisons* », comme la quiétude sociale. Mais pour certains profils, comme lui, il devient un jour nécessaire de disposer d'un endroit pour pouvoir affronter ces questions.

La « *discrétion* » des loges a alors un double objectif.

Déjà, il a trouvé qu'elle produisait une sorte de barrière symbolique qui protège de la censure sociale contre le raisonnement ésotérique.

Mais surtout, elle permet de procéder à des manières de réfléchir qui seraient impossibles dans le monde extérieur.

Par exemple, il a trouvé très bénéfique qu'on lui impose le silence dans les premières années de l'initiation. Ce qui est très mal vu en général des profanes, qui y voit un musèlement, un embrigadement forcé, une sorte de censure en interne des jeunes voix discordantes.

Mais, estime Ange, dans notre société, on a tendance « *à vouloir toujours tout savoir* ». Lui est diplômé d'une grande école, on lui a inculqué la nécessité de comprendre vite, et surtout de le faire savoir autour de lui, dès qu'il a compris -même parfois avant d'avoir bien tout compris. C'est pour lui un hubris très ancré dans l'enseignement français, mais qui est très largement relayé dans le monde professionnel. Il me fait d'ailleurs remarquer qu'il lui semble que j'en suis tributaire, et je ne peux que lui donner raison.

Or, précisément, en obligeant l'apprenti à garder le silence pendant les tenues, on lui offre la possibilité de court-circuiter cette précipitation instinctive. Le silence est une invitation à prendre son temps de bien comprendre, d'identifier pourquoi les choses sont plus complexes qu'elles n'y paraissent. Au début, « *c'est un peu frustrant (mais ça se révèle vite être) un très, très beau cadeau* ».

# Articles

## Article 1. The initiation in secret organizations: epistemic attitudes and the management of ignorance

### 1. Introduction

The research on ignorance in management has long suffered from the negative aura of the concept of ignorance. Recently, scholars have invited to consider ignorance as a fundamental state of individual and organisational cognition (Bakken & Wiik, 2018). Organizational cognition as well as expertise aren't about banning ignorance, but about ignoring opportunely (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011; Alvesson & Spicer, 2012). The management of ignorance represents then a key feature of organizational capabilities (Bakken & Wiik, 2018). In particular, it can induce a management of the epistemic attitudes on ignorance- consisting, "*in doxastic attitudes, for example, disbelief, suspension and in epistemic virtues, for example, open-mindedness and curiosity, or epistemic vices, for example, closedmindedness and arrogance*" El Kassar, (2018, p. 307). Despite specific focuses on some of those aspects, including epistemic vices and virtues (Baird & Calvard, 2019) or the generative properties of doubt in organizations and especially High Reliability Organizations (Locke et al, 2008, Weick & Sutcliffe, 2007), the literature in management lacks a broader and systematic typification of the management of epistemic attitudes on ignorance. This paper aims at bridging this gap: how do organisational members adopt such attitudes on ignorance? Are they taught to do so, and how? What about evolving from one attitude to another?

In this paper, we study the socio-cognitive instantiations of ignorance in the context of *secret organizations*, meaning organizations whose identity relies on practices of secrecy (Scott, 2013). We conducted interviews and observations (in the forms of overt participant and undercover observations) in 4 types of secret organizations : secret intelligence services, esoteric groups (particularly Freemasons and related groups), activist groups (black-blocs rioters and subversive groupuscules), and Alcoholics Anonymous' (and related) fellowships. We specifically focused on the initiation phase when members were transitioning from being candidates to being accepted as members. This phase is indeed characterized by a progression among different stratum of ignorance and a clear recognition of remaining in the dark until having been fully initiated. Such a journey is often performed by following strict prescriptions (Simmel, 1908; Precourt, 1975), and therefore represents a rich opportunity to explore how organisations teach their members how to deal with ignorance.

During interviews as well as observations, we particularly focused on interviewees' perception of switching from one epistemic ignorance to another, and how the initiation phase may ease or hamper

those transitions. We then proceeded to a systematic coding process of our dense dataset (Gioia et al., 2013). Aggregated data points at three distinguishable epistemic attitudes on ignorance, labelled as *epistemophilia* (the desire to know), *agnophobia* (the fear of not knowing), and *scotoma* (the need for certitude). During initiation, phases of epistemophilia, agnophobia, and scotoma alternate: the data analysis points to specific sub-processes during the initiation that permit to switch from an epistemic attitude on ignorance to another.

Consequently, this study sheds light on practices of secrecy as sociocognitive apparatus to frame the epistemic attitude on ignorance. Secrecy, as we argue, is constructed as a proactive socio-cognitive *management of ignorance* and performed by the alternation between different attitudes on ignorance, namely epistemophilia, agnophobia and scotoma. In this perspective, our study provides a socio-cognitive framework for future research to better diagnose the management of ignorance (Bakken & Wiik, 2018). Besides, given the ubiquity of secrets and secrecy (Costas & Grey, 2016; Parker, 2016), the focus of secret organizations could echo more ‘conventional’ organizations. In particular, this study suggests conceptualizing in terms of epistemic management the success (Courpasson & Younes, 2018; Grey & Sturdy, 2002) or dysfunctions (Adelman, 2018; Gibson, 2014; Laroche et al., 2018) of secrecy in organizations.

## 2. Theoretical background

### 2.1. Ignorance-based approaches of management

This paper focuses on the management of ignorance in organisations as a neglected topic in the field of management and organization studies, and on the use of practices of secrecy as a propitious manner to remedy to it. As Smithson (1985, p.151) notes, “*most conventional accounts of this phenomenon treat it implicitly and assign it marginal or even outright negative status (usually in reference to its supposedly destructive consequences for human interaction or mental functioning)*”. A claim that remains true among most management streams, in which ignorance has indeed long been reduced to the evil twins of knowledge, as its opposite (Bakken & Wiik, 2018). In this perspective, ignorance refers to a lack of knowledge, and eventually an unwillingness to learn and reluctance to know fostered by individual but also societal and organisational settings: in this narrowed but largely spread perspective, ignorance fully belongs to a kind of active stupidity (Ten Bos, 2007; Alvesson & Spicer, 2012) or cognitive biases (Kahneman & Tversky, 1975) and the sociological and organizational mechanisms supporting ignorance are to be tracked and erased, as for instance promoted by the agnotology lens (Proctor & Schiebinger, 2008; Ungar, 2008).

Management and organizational scholars, particularly of decision-making, have recently addressed the need to enrich our understanding of this phenomenon: while knowledge management has become a burgeoning lens of both scholars and practitioners during the last decades, recent claims urge that we view *ignorance management* with the same scrutiny (Bakken & Wiik, 2018). It addressed the need to enrich such perspective: “*Ignorance is not a homogeneous phenomenon to be evaluated as good/bad or positive/negative, but rather a heterogeneous and irreducible phenomenon beyond such facile assessments*”, claim Bakken & Wiik (2018).

In this perspective, the formalization of an *ignorance management* can build on relevant theoretical milestones that recently and convergingly blossomed. The least common denominator of such diverse, multidisciplinary but also dense and converging literatures is to operate a turn onto the concept of ignorance that prevailed in their respective lens. They operate a distinction between what sociologist Robert K. Merton (1987) called “*functional ignorance*” from its “*manifestly dysfunctional kind*”. By doing so, each according to their respective field, they made ignorance as a consubstantial dimension of organizing, that should be managed rather than tracked and erased. Such convergence besides echoes calls for restoring uncertainty (Alvarez et al., 2018), organizational ignorance (Schwarzkopf, 2019; Roberts, 2013), black boxes (Lange, 2016), functional stupidity (Alvesson & Spicer, 2012), unlearning and forgetting capabilities (de Holan, Phillips, 2004; Tsang, 2008), or heuristics and simple rules (Artinger et al., 2015; Gigerenzer & Gaissmaier, 2011; Bingham & Eisenhardt, 2011; Bingham & Haleblan 2012; Eisenhardt et al, 2012) as key foci for decision-making and organizational theorists.

The trend of scholars contributing to the study of ignorance in management is kaleidoscopic but vivid and converging. Admittedly, initiatives remain until now far too dispersed to meet Bakken & Wiik (2017, p)’s suggestion that “*the basic problem of organization theory is ignorance. A central task of organizational theory, then, would be to explore and describe ignorance in its many facets and to recreate displaced ignorance in order to open up new spaces of possibilities*”. But each within their respective lenses has brought in the foreground ‘*ignorance*’ as a key and multifaceted subtopic and dropped the scornful approach on ignorance that tended to prevail until recently (Alvesson & Spicer, 2012; Bakken & Wiik, 2017; Schwarzkopf, 2019).

Two complementary but distinct agendas emerged: studying *ignorance in management* differs from studying the *management of ignorance*.

The latter requires indeed not so much to decipher the effects of ignorance, but to describe the organizational apparatus that permit to manoeuvre it. Switching from the study of *ignorance in management* to the study of the *management of ignorance* means to ask rather “how?” than “what?”.

Obviously, there is a long continuum between the two and both foci contribute, at least empirically, to the other. But there are also notable programmatic differences. Agendas differ between on the one hand, chronicling the many cognitive biases that affect human reasoning, with mainly a descriptive perspective, and on the other hand, studying how to build on those cognitive biases to influence the behaviour and the decision-making of groups and individuals in a good way, i.e. to “nudge” them purposefully, in a more normative perspective (Thaler & Sunstein, 2008). In the same vein, we can observe a gradual programmatic transition from the study of ignorance in management to the study of the management of ignorance from scholars depicting the realization of individual and collective ignorance (see the hyper-focalization of the sensemaking lens on disruptive episodes, Sandberg & Tsoukas, 2014), to scholars describing but also advocating for the generative properties of doubt and surprise (Cunha & al, 2006; Locke et al, 2008), and a step further, scholars providing much normative prescriptions to welcome doubt and surprises at individual and at procedural levels in organizations, notably in HROs (Highly Reliable Organizations, Weick et Sutcliffe, 2007).

Similarly, the recent burgeoning trend of epistemic vices and virtues (Baird & Calvard, 2019) position halfway between descriptive and normative concepts about the numerous intricacies of truth and ignorance within organizational contexts. Bouilloud et al (2019) tend to operationalize such concepts while listing duties of leaders as Chief Truth Officers: their propositions take great account of truth but also of the bounding rationality of individuals and by extension organisations, their inherent blind spots, and the consubstantial secrecy that may govern much procedures within organisations and vis-à-vis their competitors.

Some organizational scholars tend to go a step further into the management of ignorance: they propose not so much to react to ignorance, but also some suggest eliciting and manoeuvring ignorance purposefully. Those build on a long tradition of study in ignorance in organizations that depicts, at a cognitive as well at a communicational and sociological level, that ignorance can have some unexpected properties. Two arguments support their claims, both converging with the idea that the excess of information can be as debilitating as the deepest ignorance, and therefore that in organisational contexts, less can be more insofar as ignorance is dispatched opportunely. First, if doubt can admittedly be generative (Locke et al, 2008) and prevent premature conclusions (Strike & Rerup, 2016), equivocality can become paralyzing at some point. The Ellsberg paradox (Ellsberg 1961; Camerer & Weber, 1992) historically pointed at a kind of ambiguity aversion. In this sense, ignorance can purposely inhibit dysfunctional thinking by opportunely hiding paradoxes. Routines for instance are remarkable processes to absorb incertitude (March & Simon, 1958). While facing the risk of being overloaded by the amount of data and choices, managers may spontaneously turn to a ‘*will to ignorance*’ (McGoey, 2007). Some forms of unconditional trust can also coordinate actors in the midst of crisis, such as firefighters (Pratt

et al, 2019). Maintaining the illusion of understanding is a necessity to avoid cognitive paralysis, either not to face endless conundrum or to prevent inaccurate questionings (Sloman & Fernbach, 2017). On an organizational level, it can be notably captured by the concept of *functional stupidity* (Alvesson & Spicer, 2012).

Second, filtering the amount of data to be considered according the human's cognition limitations is a necessity. On a cognitive perspective, the refinement of the concept of heuristic, defined as “*a strategy that ignores part of the information, with the goal of making decisions more quickly, frugally, and/or accurately than more complex methods*” (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, p. 454), posits opportune ignorance -and especially opportune ignored ignorance- as a key dimension of cognition. In this logic, the rationality of heuristics is not to be assessed *per se*, but in relation with the imperatives defined by their milieus (Gigerenzer, 2016). Accordingly, in specific contexts, such ignorance-based heuristics can even outperform computationally complex methods (Gigerenzer & Selten, 2002). In the last decade, research on heuristics ramified largely into strategic decision-making issues: simple rules and heuristics have been investigated as key ingredients of organisational dynamic capabilities (Bingham & Eisenhardt, 2011; Eisenhardt et al, 2012).

Taking those dimensions into considerations, organizational scholars have then depicted the need to organize ignorance. Empirically, it is often linked to practices of secrecy. From Tacitus to Machiavelli, opaque governance had been long advocating as a sine qua non condition for ensuring stability (Horn, 2011). Admittedly, claims for transparency (Garsten & Montoya, 2008) and the dominant idea that secrecy is mostly a manner of placing power in the hands of a few had make a dent in the aura of organisation based on secrecy (Birschall, 2011). But many theorists suggest unleashing opportunely the potentialities of secrecy at the organizational and the interpersonal levels (Dufresne & Offstein, 2008). For instance, Courpasson & Younes (2018) studies on an internal cabal within a pharmaceutical R&D department highlight the bounding impact of secrecy and the creativity it may produce. Grey & Sturdy (2010) depicted the organizational efficiency of Bletchley Park during WWII (where Axis cyphers, notably the famous German Enigma code, were broken), hence plunged into secrecy at any conceivable interpersonal and procedural levels.

## **2.2. Managing the epistemic attitude on ignorance**

Such kaleidoscopic but converging literatures point at the need of organizing ignorance, i.e. adopt organizational settings (procedures but also routines, rituals, cultures) that design who ignore what, when, to which conditions, with which purposes, or on the contrary who should switch from ‘*primary*’ to ‘*recognized*’ ignorance, the very first step for decision-makers to become “*alert to and aware that one cannot identify important future states*” and therefore to mitigate consequential events (Zeckhauser & Roy, 2015). Unfortunately, the literature to date lack of formalization to address such agenda.

Recent years have seen a surge in publications in epistemology of ignorance (e.g. Proctor and Schiebinger 2008; Peels 2010; Gross & McGoey 2015; El Kassar, 2018): listing the vast variety of typologies and nomenclatures that had already been proposed to describe ignorance and adjacent concepts goes far beyond the purpose of this article. Recent accounts in the formalization of an epistemological integrative definition of ignorance are nevertheless of first relevance for a *management of ignorance* in organizations, notably the following distinction between doxastic and epistemic attitude. “(I)gnorance has two components, a doxastic component and an epistemic attitude component. The doxastic component consists in lack of knowledge/true belief or a false belief. The epistemic attitude component consists in doxastic attitudes, for example, disbelief, suspension and in epistemic virtues, for example, open-mindedness and curiosity, or epistemic vices, for example, closedmindedness and arrogance. This conception is clearly agential and can be social and political”. El Kassar, (2018, p. 307).

Such a distinction between the “doxastic” and the “epistemic attitude” components is singularly operative while reflecting about the management of ignorance. In this perspective, managing ignorance can be ruled by managing either the doxastic component (for instance by monitoring the epistemic robustness of the information flowing into the communication processes and strengthening the control and quality procedures) or the epistemic attitudes within the organisation.

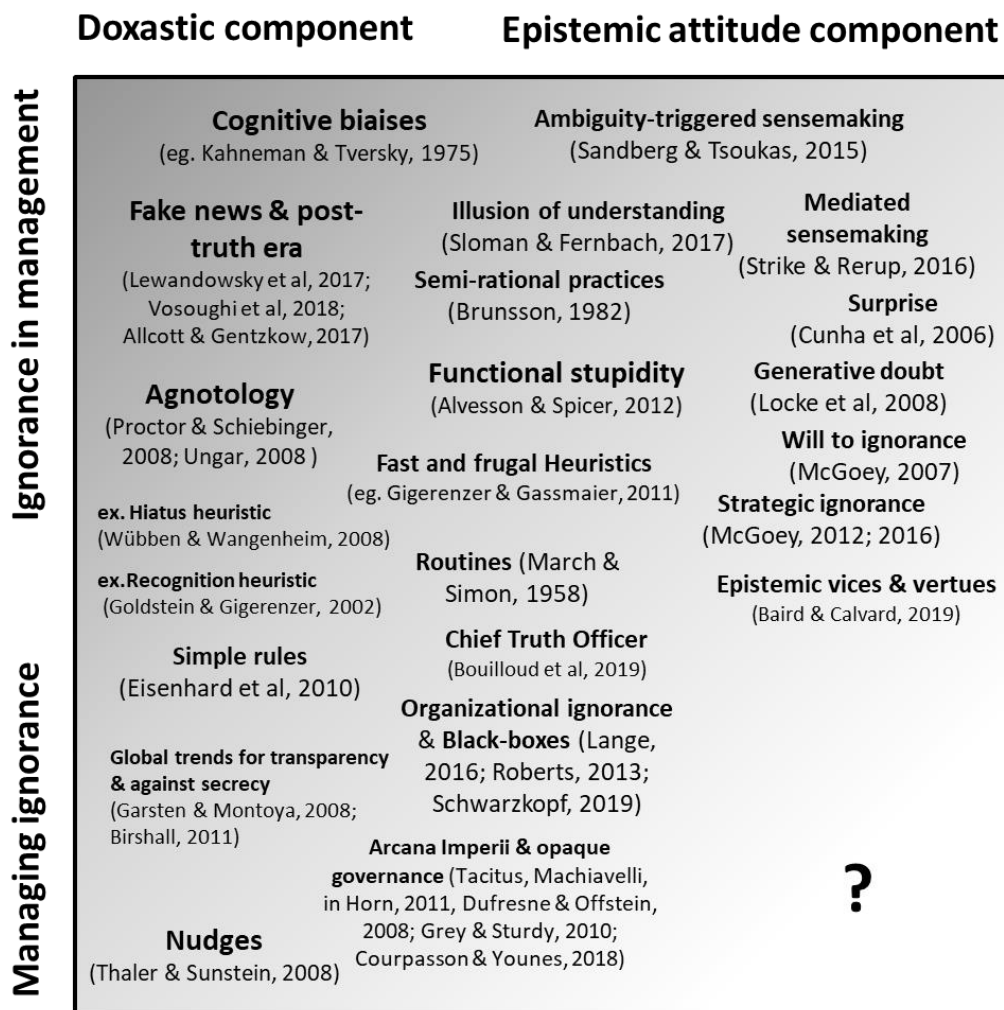
Academic concerns about the spread of fake news and the emergence of a post-truth era, especially because of new technologies (Lewandowsky et al, 2017, Vosoughi et al, 2018), or the agnotology lens (Proctor & Schiebinger, 2008; Ungar, 2008), typically refer to the doxastic component: the focus is on (missing or wrong) information and by extension its channels of communication. Reversely, scholars studying epistemic vices and virtues in organizations (Baird & Calvard, 2019) or the generative properties of surprise and doubt (Cunha et al, 2006; Locke et al, 2008) focus on the epistemic attitude component.

Combining the two previously discussed distinctions -ignorance in management versus management of ignorance and the doxastic versus epistemic attitude components – is singularly instructive about the lack of formalization within the literature of the management of ignorance about the levers to instantiating (favourable) attitudes on ignorance.

Table 1. (below) pictures on the right scholars that focus on the doxastic component, as opposed to those suggesting the importance of epistemic attitude (on the left); the vertical axis pictures the long continuum between studies focusing on ignorance in management (top) and those also questioning the management of ignorance (bottom). Strikingly, the left-bottom quarter remains largely understudied: managing epistemic attitude on ignorance represents a problematic blind spot. The studies populating

its margins on the left (e.g. Grey & Sturdy, 2010; Courpasson & Younes, 2018; Schwarzkopf, 2019) remain mostly empirically rather than theoretically driven, which produces a lack of systematic analysis of the levers for managing ignorance; those on the top (Baird & Calvard, 2019; Indeed, many studies point at the importance of such epistemic attitudes, but few is said about how to manage them.

This paper aim at bridging this gap.



**Fig 1.** *Managing epistemic attitude on ignorance, a gap into the literature on ignorance*

This papers tackles then the following question: how do organisational members adopt such attitudes on ignorance? Are they taught to do so, and how? What about evolving from one attitude to another? As far as we know, beyond normative prescriptions, the mechanisms by which such (potentially functional) attitudes on ignorance are organizationally instantiated remain largely occulted to date.

### 2.3. Secrets and Secrecy: A Twofold Lever for Studying the Instantiation of stances on ignorance

Consequentially, this paper aims at addressing such theoretical limitation by exploring the socio-cognitive mechanisms by which attitudes on ignorance are instantiated in organizations. Studies on secrets and secrecy represent a theoretical as well as empirical lever for such exploration.

The first argument is programmatic. The paradigmatic switch we suggest on the management on ignorance, by putting on the background the doxastic component on ignorance in order to emphasize the management of the epistemic attitude, is of the same nature as the one proposed by Costas and Grey (2014) on secrets and secrecy, and the burgeoning lens that follows (Costas & Grey, 2016; Parker, 2015; Courpasson & Younes, 2018). The authors revitalized the classic literature on secrecy by suggesting to drop the informational paradigm, which focuses on the “information” putatively concealed by secrets and secrecy and its (strategic) consequences, and the ethical paradigm, which tends to make secrecy consubstantially regrettable; and focus instead on secrets and secrecy as (social, communicational, socio-cognitive) processes to be studied *per se*. Such focus on the processes of organizing secrecy mirror the study of the processes of organizing ignorance: we suggest in this paper to contribute to bridge two literatures that recently made the same programmatic switch and look in the same direction.

The second and main argument is theoretical and empirical. Secrets and secrecy represent rich contexts to decipher attitudes on ignorance and the organizational socio-cognitive mechanisms that instantiate it. The promising empirical richness of contexts of secrecy to study ignorance was historically already suggested within seminal theoretical works promoting a sociological account of ignorance, notably by Moore & Tumin (1949, p. 788)’s attempt to list the *structural functions* of ignorance, and by Smithson in his early article about the founding of a *sociology of ignorance* (1985, p. 153). Practices of secrecy indeed inherently point at a split between initiates and profanes, known and unknown, and ultimately to the potential lacunarity of knowledge (Simmel, 1908). Manoeuvring secrets requires specific attitudes on ignorance. Performing secrecy points at the need of organizing it – sometimes amongst hundreds of collaborators (e.g. Grey & Sturdy, 2002), but also within smaller internal cabals (Courpasson & Younes, 2018). Dismissing such reflections can reversely have important impacts, as pictured by Adelman (2018)’s case studies on the quite naïve epistemologies in US intelligence services.

The third argument is methodological: strong forms of secrecy (such as secret and clandestine organisations, cabals) are deemed to constitute fruitful materials for studying dimensions that may remain muddled or hidden in more “conventional” organisations (Stohl & Stohl, 2011, Parker, 2015, Courpasson & Younes, 2018). Such revelatory property of secrecy represents typically a strong theoretical and empirical asset while considering such a leaky object of research as ignorance. Studying

such contexts therefore offers empirical opportunities to discover how organizations teach their members to deal with ignorance and address the epistemic attitude component of ignorance.

### 3. Methods

#### 3.1. The Initiation Phase of Membership in Secret Organizations

We study the socio-cognitive instantiations of ignorance in the context of four types of *secret organizations*, meaning organizations whose identity relies on practices of secrecy (Scott, 2013). Secret organizations differ from clandestine organizations, insofar secret organizations do not systematically reach the second criterium stipulated by Stohl & Stohl (2011) “*The internal activities and collective governance structures operate furtively, outside the public realm*”.

We conducted interviews and observations (in the forms of overt participant and undercover ones) in 4 types of secret organizations (see Table 1): secret intelligence services, esoteric groups (particularly Freemasons and related groups), activist groups (black-blocs rioters and subversive groupuscules), and Alcoholics Anonymous’ (and related) fellowships. Antiterrorist and (counter)espionage agencies (Grey & Sturdy, 2002; Colville et al, 2013; Cornelissen, 2014; Adelman, 2018), AA groups (Lofland & Lejeune, 1960; Greil & Rudy, 1983; Seabright & Delacroix, 1996), activism in its various forms and its increasing impact also on regular organisations (Goldfield, 1989; Lofland, 1996; Maguire, Hardy & Lawrence, 2004; Hess, 2005; Hiatt, Grandy & Lee, 2015; Briscoe & Gupta, 2016) and especially black blocs (Wood, 2007; Dupuis-Déri, 2010) and esoteric groups and especially Freemasonry (Simmel, 1906; Newton, 2004; Mahmud, 2012; Parker, 2015) had been explored at different purposes in organizational theory or adjacent fields from communications to sociology (Scott, 2013; Costas & Grey, 2014; Parker, 2015).

**Table 1.** *The Data-Collection Cases*

<b>Organizations</b>	<b>Method(s) of data collection</b>	<b>Degree in covert research</b> <i>assessment of the depth and breadth of consent according to Roulet et al (2017, tab.1)' framework</i>	<b>Triangulation</b>	<b>Justification of covert research</b>	<b>Collecting consent</b>
<b>Intelligence services</b> DGSE (France' external intelligence service) DRM (France' military intelligence service)	Interviews (12, including 3 serial interviews)	Large depth / medium breadth of consent Ostensibly ambiguous identity (true name when asked, explicitly obscure about the rest)	Medium/low (fragmented pieces internal documentation)	-	All (interviews) Large ambiguity about my "affiliation" - but the rule is about never to ask => Large depth / medium breadth of consent
<b>Freemasons lodges</b> Lodges affiliated with GODF (Grand Orient de France, traditional liberal and continental freemasonry) and GLNF (Grande Loge Nationale Française monotheist Freemasonry following the Ancient and Accepted Scottish Rules) Additionally, 3 interviewees belong to Rosicrucianism.	Interviews (14, from 4 different affiliations, inc. 3 serial interviews)	Large depth / medium breadth of consent Relatively transparent identity, obscure about objectives about the research progressively disclosed	Medium (int/external documentation; visits several temples, of chambers of reflection, videos and photos indoor, etc)	-	All (interviews) Collection of additional materials (photography of temples, etc) with the "complicity" of interviewees
<b>Activist groups</b> 2 groupuscules (extreme-left oriented: one with a tendency toward "ecoterrorism", the second toward anarchism and antifascism) and smaller affinity groups joining <b>black blocs</b> and spontaneous (criminal) activist conspiracies	Interviews Part. Observations (focus on 23 persons)	Low to medium depth and breadth of consent 50% full covert research (notably infiltration into 2 groupuscules and diverse spontaneous groups and actions, as an inactive scholar essentially) +35% Ambiguous identity +15% Relatively transparent identity	Strong (part. > 27 violent demonstrations, access to internal communications)	Access to the groupuscules is not granted otherwise (Roulet et al, 2017: Calvey, 2008)	Interviewees gave all consent Consent had been asked to a half of participants of covert observations while leaving the field or while some left activism (caught by police, injured in demonstration, etc)
<b>Alcoholics anonymous</b> 3 AA fellowships	Interviews Part. Observations	Low to medium depth and 2/3 medium, 1/3 low breadth of consent 80% Observations rules as full covert research, 20% interviews ruled under a partially disclosed identity	Low	No access to the field (Roulet et al, 2017: Calvey, 2008) + protection of "vulnerable" patients and wish not to interfere in the curative process (Oeye et al, 2007)	Interviewees gave consent 2/3 groups in which sponsors are aware of the observation

We specifically focused on the initiation phase when members were transitioning from being candidates to be accepted as members. The initiation phase (or induction phase) refers to the period during which newcomers are considered as such in the (secret) organization, and during which they are taught how to think, behave, etc. The initiation phase is finished as soon as the newcomers are considered as full members of the groups and the candidates refer to them as a member of the group and not anymore as candidates. It can take a couple of year (first degree) in Freemasonry, the first months in secret intelligence serviced. In general, most interviewees were able to bracket this period by themselves, and typically to precisely determine the exact timing (often associated with a given ritual) that ended it.

This phase is characterized by a progression among different stratum of ignorance. Such a journey is often performed by following strict prescriptions (Simmel, 1908; Precourt, 1975), and therefore represents a rich opportunity to explore how organizations teach their members how to deal with ignorance.

During interviews as well as observations, we were particularly vigilant in identifying how members were dealing with ignorance, the potentially various apparatus that may promote and elicit given stances on ignorance, and the adequacy of the personal stances and those promoted by the organisations (if any).

### 3.2. Data-collection

Data-collection took above a year. Ruling interviews and observations in secret organizations is often complex, given the difficulties to access them, and even so, the secrecy that veil their activities. To that extent, we firstly relied on interviews, but had also to deploy a large set of covert research methods to collect data, from semi-covert to fully covert observations, especially among AA and activist groupuscules. Covert observation methodologies meet a regain of interests in specific contexts that legitimize them (Roulet, Gill, Stenger & Gill, 2017). Typically, management scholars may have to deploy undercover approach either while the access is not granted (Morales & Lambert, 2013) or because, even when the access to the organization is granted, gatekeepers prevent proper data-collection (Bernstein, 2012). The justification of covert methods is then context-dependant (Oliver & Eales, 2008): we adapted the method with the access we were granted, but also with the level of protection we can assure to the people we interviewed or observed.

Beyond deception *stricto sensu* -a common practice to gain and maintain access (Cunliffe & Alcadipani, 2016)- we had to maintain often a significative level of ambiguity about our identity of scholars, or at least our topics of interest, which means we stayed at a medium breadth of consent/depth of consent level according to Roulet et al, (2017, appendix 1, p.52) typology, except with several Freemasons and a short handset of activists we had a more overt approach.

During semi-structured interviews and moreover during observations, we took great care to adopt a position close to what Robert Merton calls "*serendipity*" that is, "*the art of being curious at the opportune but unexpected moment*" (Merton & Barber, 2004: 210). In this line, beyond granting an access to secret organizations, covert observations produce unexpected questionings that challenge initial perspectives. Typically, during our observations, we had trouble to "place" ourselves, where and when to seat. We questioned our interviewees about how they learned it: covert observations abductively enrich interviews. Documentation data served as important triangulation and supplementary sources for understanding events, cross-checking, but also as a source of new perspectives on the initiation phase (Jick, 1979; Patton, 2001).

### ***Interviews***

Interviews of members of secret services and freemasons lodges were 20 min to 4 hours long (above one hour in average). Some (3 in secret services, 4 in freemasonry and assimilable groups) accepted to participate to serial interviews, which means to be interviewed several times (up to 6 times). For ongoing initiates (2 cases), it permits to follow their peregrinations along the initiation path. For mentors (2 cases), to let them relate the initiation of more junior members they have under their watch. Besides, letting times between interviews sharpen the perspective interviewees have on the dimension they are interrogated. Most spontaneously proposed to complete their previous testimony with new observations they made during the interstitial weeks. Interviewed members of the secret services belong mostly from France's external intelligence service DGSE (performing paramilitary and counterespionage, the France's DGSE is the equivalent of the United Kingdom's MI6 or the United States' CIA) and from the Directorate of Military Intelligence DRM (performing military intelligence, the France's DRM is the equivalent of the United States' DIA, United Kingdom's DI, or Russia' GRU). Interviewees had very different tasks: some were engineers performing data-collection and technical analysis on military technologies; others spied on behalf on DGSE, for instance infiltrating banks and law firms in tax heaven. Interviewees from esoteric groups are mainly affiliated with the Grand Orient de France (GODF, traditional liberal and continental freemasonry), with the Grande Loge de France (GLDF, French freemasonry), or with the Grande Loge Nationale Française (GLNF, monotheist Freemasonry following the Ancient and Accepted Scottish Rules). Additionally, 3 interviewees belong to Rosicrucianism.

Research within activists groupuscules and alcoholic anonymous fellowships were mostly ruled undercover, but some interviews completed it. I mostly conserved an ambiguous identity while doing so. Typically, the activists knowing I was a scholar spontaneously believed me to be performing research in political sciences (respectively alcoholic anonymous spontaneously believed I was studying medicine or related biological sciences) and I did not proactively try to change their opinion.

In activist groupuscules, we particularly focused with activists on their first steps in radicalization. For instance, we asked who trained them to basic clandestine tradecrafts (crypted communications, circuitous routes) and to manoeuvre the tactical toolkit of activists (black-bloc, missiles throwing, deterioration of street-advertising materials, etc), and the different steps along their initiation. We questioned them notably about their fears, surprises, whether their groupuscules had routines, rituals, were they advised to manage their relationship with the outer world (families, at work), how did their mindset evolve, how do they manage their putative doubts, and finally, how do they initiate someone new to the group (or how would they do). For alcoholic anonymous, most interviews were ruled with a triangulation perspective: we aimed at better understanding the curative process. Among the 23 activists we closely observed, 11 were interviewed in length, including 8 serial interviews. We retained 4 interviews in alcoholic anonymous fellowships, around 50 min each. There is a larger variance in the lengths of the activists interviews, from 10 min (typically, dense and exalted interviews just after a violent demonstration, during which we ask interviewees for their feeling, their “achievements”, and the next steps they forecast) to several hours (up to 6 hours).

To be noticed, a handset of interviewees had several experiences in different “*secret organisations*”. For instance, Nicolas F. (see focus in appendix), were Grand master of a Freemason lodge and espoused radical political opinions a few years ago and decided to join antifascists’ radical actions. In this context, he was prosecuted for having attacked a police agent with a metal bar and sent to jail for a couple of years. Similarly, among our interviewees, one engineer working for secret intelligence services had recently joined Freemasons; and reversely, two Freemasons who were regularly in touch with secret intelligence services (as “honourable correspondents”, which means informer of the French external intelligence service); and a senior among alcoholic anonymous who presented himself as a former police officer having participated to undercover operation within the France’ equivalent of the famous United States’ Drug Enforcement Administration (DEA). For such exceptional interviewees, we asked them to compare the process of initiation they experimented within the different secret organisations they belong too.

### ***Observations***

We ruled observations in various activist contexts (around 50 demonstrations including 27 violent demonstrations, training sessions in activist collaborative spaces to practice black bloc tactics and share tips to resist police manoeuvres, activist parties) with notably extended observations within 2 groupuscules during 3 to 6 months (both no more exist : the first had been dissolved by police after some members were arrested, the second auto-dissolved after several schisms). We acceded to those groupuscules by first joining two affinity groups. Affinity groups “*are small groups of activists who*

*make decisions and act as a unit within street protest, sometimes linking their actions to other affinity groups through “spokescouncil” meetings.”* (Wood, 2007, pp. 377-378). Those affinity groups initially formed for joining black blocs in several demonstration in France, with but pacifist action methods. Black blocs *“are street formations that involve protesters wearing masks and black clothing and moving in tight formation, in order to better protect members of the bloc from being apprehended by the police. A bloc will sometimes engage in property destruction.”* (Wood, 2007, p. 378). Black blocs can then be constituted of dozens of affinity groups. Both are groups that are momentarily bracketed spatially and temporally (the time of the demonstration and upfront, its preparation), even if the formation of such groups depends of the many (social, communicational) links that often bounds its participants. Reversely, groupuscules are more long-term forms of conspiracy. They are not linked to a given project, but by converging aspirations to radical action. Groupuscules are bounding but not necessarily exclusive organizations, and therefore can be constituted of several affinity groups and of *“lone wolves”* that have otherwise additional projects (Feldman, 2013). During these observations, 23 activists came under our scrutiny. We collected consent as much as we could, typically while leaving the field or with interviewees that definitively left their groupuscules<sup>85</sup>. Covert research remained but our first way to collect data, justified by the great closeness of groupuscules (Calvey, 2008; Roulet et al, 2017);

For our observations among AA, we observed 3 different AA groups, (with 2 to 6 observations per groups). Alcoholic anonymous fellowships were observed under a covert identity, since the first fellowships we approached refused to give access as non-participant observer: it disturbs the dynamics within the talking group. Beyond the fact that medical and curative contexts can represent locked down institution, as seminally experienced by Goffman in asylums (1961), (semi of full) covert observation can also be necessary to the extent it represents the sole approach that does not impeach the course of the curative care. Informed by Oeye et al (2007) reformulation of research ethics while facing patients (such as in psychiatric hospital) which vulnerability makes the paradigm of voluntariness quite obsolete, we try to maintain on the crest line between medicine and social sciences ethics the authors highlighted. In two groups, sponsors then knew we were silently observing others, the other participants ignored it. In the third AA group we observed, we were fully undercover. In the three groups, we decided to display mutism as much as possible, our undercover approach then produced rather by omission than lies.

### ***Encryption of materials and anonymisation***

A third of interviews are recorded, a second third were done while taking notes, the last third by recollection afterwards. Observations are collected on diaries (around 250 pages).

---

<sup>85</sup> Typically, 5 had been injured in demonstration, 3 had been caught by police, forcing them to take definitively some distance with their activist activities. 3 others just changed their mind.

Initially, the basic assumption is that interviews and observations are ruled anonymously. Anonymizing or disguising the field and participants of the study in order to reduce the harm of the participants represent typical method that contribute to enhancing the ethic of a covert research (Roulet et al, 2017, pp. 57-59, table 3 & 4). Several interviewees accepted to be de-anonymized in each of the different types of organization we studied. Because of the irrefragable vulnerability of AA, we decided afterwards to re-anonymize all AA interviewees for ethical reasons (Oeye et al, 2007). Similarly, we keep anonymized activists even while they gave their consent for publicity, except those who have been condemned for their activities and served (partially or completely) their sentence. Only Freemasons publicly involved for their lodge are de-anonymized. Except one ex-spy who is not serving DGSE for several years, the law prescribes to not only the pseudonymization, but also the anonymization any agents of intelligence services<sup>86</sup>.

For performing such anonymization, we encrypted as much as possible names, dates and related information in our diaries, relying on several basic method including aliases for anonymisation, cyphers for dates, use of different diaries to avoid cross-checking within a single document, and the storage of documents in different places. For exchanging with interviewees, we used crypted telecommunication app and we acquired several other telephones (without internet) to protect them, in the case we had one of the phones taped. We also took great care of “*leaving the site of study*” suitably, often gradually, according the specificities of the context and the troubles too sudden disappearance may unleash (Roulet et al, 2017; Taylor, 1991).

### 3.3. Data-analysis

During data analysis, we followed principles for conducting and evaluating interpretive studies of Klein and Myers (1999, 2011). Our process involved data-oriented, analytical discussions with other researchers, and reflexive discussion with participants while possible, notably with those “*serially interviewed*”.

We followed prescriptions for qualitative data analysis consisting of coding and abstracting (Van Maanen 1979), systematizing the coding system into first order concepts, second order themes and aggregate dimensions (Corley & Gioia, 2004; Gioia, Corley & Hamilton, 2013).

285 stable codes had emerged until we reached saturation. Codes can be very diverse, but mostly include affects related to notably to the state of knowing/ not knowing, learning and discovering (ex: ‘brain-wave/eureka effect’, ‘proudness’, but also ‘sexual elicitation’, ‘sexual satisfaction’), reification of

---

<sup>86</sup>Article 413-13, French Civil Code.

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000030940120&cidTexte=LEGITEXT00006070719&dateTexte=20151003>

knowledge (ex: ‘totems’, ‘tree of knowledge’, ‘Bible’) and of ignorance (‘Great mystery’, ‘secret substitution rites’, ‘question box’), persons (‘figures of the betrayers’), individual and organizational objectives (‘search for efficiency’, ‘call for vigilance’) and means (‘cement harmony’, ‘grades’, ‘treacherous tests’, ‘debriefing’, ‘blindfold ceremony’). We consolidated first-order codes into broader categories. We created a final list of 72 first-order categories. We provide examples of these codes and first order categories in appendix. Besides, some interviewees repeatedly insist on oppositions between two different perspectives, two opposed persons, between complementary rituals, etc. Across the 72 first-order categories, we add ‘*opposition markers*’ between categories mentioned as mutually exclusive.

Then, we identified relationships between first-order categories to develop conceptual second-order themes. From this point, we consider theory in analysing data (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013), especially the focus on management of ignorance (Bakken & Wiik, 2017) and the distinctions between doxastic versus epistemic attitude components of ignorance (El Kassar, 2018). At this stage, following Alvesson & Kärreman (2007)’s recommendations, we took great care also in detecting potential “*mysteries*” into our data, which “*emerges as a combination of the researcher’s preunderstanding, including access to theoretical framework(s) and vocabularies, and the inspiration of empirical material*” . The labelling process of the second-order themes reflects this abductive process, and the specific attention to the surprises we faced at this stage by the data. Then, while we had to frame most labels based on the first order categories they encompass, some labels are directly inspired from theory (e.g. the label “*will on ignorance*” borrowed to McGoey, 2007; or the label “*discretion practices*”, and “*forest of symbols*”, borrowed from Mahmud (2012)’s ethnography into the Italian Masonic lodge G.L.D.I., who herself borrowed it from a 33rd degree Maestra in reference to a Baudelaire’s poem), and some other labels comes directly from interviewees (e.g. “*the John Snow figures*”, “*exercises as multifaceted diamonds*”). We provide details and explications on these second order themes in appendix.

During the next stage of the data-analysis, we group second-order themes into aggregate theoretical dimensions.

Emerged first three different “epistemic attitudes” on ignorance we label *epistemophilia*, *agnophobia*, and *scotoma*.

Then, finalizing the data-structure until the theoretical aggregate and reviewing the whole process, we made great importance into specifying the sense of the arrows that link those segments (Gioia, Corley & Hamilton, 2013, p. 22). Indeed, while Gioia et al (2013)’s prescriptions have proved their efficiency into strengthening data-driven approach and produce generalizable and strong construct upon it, the risk it to provide a too static photography, notably because diagrammatic representations can crystalize the processual dimension (Langley et al, 2013). Informed by such perspective, emerged the role of the

transitions from one epistemic attitude on ignorance to another, and the role of rituals and spatialization into operating the switch: they are regrouped into the *cognitive switch modules* label.

First order categories	Second order themes	Aggregate theoretical dimensions
Sexual elicitation linked to be in the known or discovering something new Brain-wave, eureka, exhilarating situations <i>Mens sana in corpore sano</i> Pleasure of teaching, pleasure of revealing to other Valorisation of vigilance as a pleasant state of mind	Positive personal affects of learning	Eliciting Epistemophilia, the desire of knowing
The metaphor of the Tree of knowledge Improve oneself for contributing to others Metaphor of the final carved stone fitting in a large and complex architecture Exemplar figures picturing the affect of enlightened state Positive mention of visionary figures Injunctions to "feel proud"	Reifying the positive instrumentations of ignorance for producing knowledge, restoring order, improving oneself, bounding people	
Questions cement the fraternity, gather upon mystery Protecting others by discovering The metaphor of carving the stone and assimilated metaphors The "flow" and the symbolic of music as cryptic but pleasant revelations Keeping silence while facing mute interlocutors (and by extension, inert things or inclusive data) force them to speak for filling the silence Postures (and places/ roles) signaling oneself is thinking, and inviting other to do so Considering oneself as the fundamental enigma (inc. the mirror)	Discretion as a meaning-making set of practices	
Torpor, stupor, tetany Lost of rationality, mental confusion, cognitive dissonance Detoxification Troubles while mocking the profanes Metaphor of the drug dependence Ignoramuses have less time Learning takes time (negative) Teaching takes time	Fear, tightening of time, dependency: psychological & physical affects of the realization of ignorance	Eliciting Agnophobia, the fear for not knowing
Contemporaries ignoring the source of the vision that guide them Jokes about the profanes The figure of the sheeps Typifying the Average Joe Grammatical forms expressing distance and a kind of proudness vis-à-vis a more conventional lifestyle Humiliating the profanes in face to face	Opposing knowers versus profanes & embodiement of the stupidity of profanes	
Vigilance (state of mind) as a life-or-death condition Adopting clandestine tradecrafts Peer-to-peer controls for remaining vigilant about other vigilance Serenity of community as opposed to an nerve-racking society The figures of the betrayers Grades mark a relative uncompleteness compared to the next level Acedia : factors of risks (Individual and organizational) arrogance explains the recurrence of the same errors The only way the detect other secret is to practice secret (circuitous routes and clandestine tradecrafts training) Stories (often exagerated or mythical) about the terrific consequences for those who had been exposed	Practicing secrecy as a proactive training for discovering what remain hidden and prioritizing the search of dangers above knowledge	
Calls for displaying proudness Improve oneself as a kind of narcissistic objective	Action as panacea, curiosity as a weakness Will on ignorance and preference to efficient rather than optimal solutions	Eliciting Scotoma, the need for certitude and the prevalence for action
The metaphor of the organizational knowledge as built from solid subelements (bricks, carved stones, symbolic from operative stonemasons, etc) Experience comes with recognizing superfluity Figure of the Careerist (and other 'professionals of doubt') Discovering its missions along action Fear of paralysis, need for restoring equilibriums Postures inviting to act rather to think Need for dispersing peers' doubt and censoring them		
Full obedience towards the process of scattering the information Doubts are limited to information the organization parcimoniously provides its members The organization is inherited from sometimes past and lost knowledges  Mechanistic metaphor (chain links, cogs and gearwheels) about the role of members Need for letting peers express their doubt to appraise them Standardisation of knowledge		
Peer-to-peer controls permit first to check oneself and improve	Secrecy practices as a Tetrpharmakon	Cognitive switch modules
Secrecy procedures are inherited from the past (and the failures the organisation faced) The overwhelming experiment of introspection rituals: the mirror, vitriol, etc. Secret substitution rituals Having been exposed does not mean all secrets have leaked : tricks to succeed it. Dyadic relationship revealing/oculting (and the metaphor of the spotlights plunging the rest of the scene in the dark) Routines forcing to switch the perspective on one's own knowledge/ignorance Earning the right to remain silent Emblems books, masonic mosaic and unsolved enigms The multifaceted figures of the betrayers		
Repeating the same exercise / rituals reveal what we ignored while performing it for the first time Oneself as an endless pit of questions and of knowledge (Vitriol and assimilated references) Emblems books, masonic mosaic and unsolved enigms The John Snows figures Tracherous tests Amending significantly and repeatidly the scripts of the story		
A different place in the room according to the perspective adopted on a given question Cognitive labor splits (roles specialized in adopting a given perspective and antagonisms between roles) Respecting the alternance of practices/exercises/rituals Needing the group to perform introspection Triangulation	Secrecy practices inscribing the individual cognitions within the group	

**Table 2.** *First order categories, second order themes and aggregate theoretical dimensions*

## 4. Findings

Our findings point at three distinguishable epistemic attitudes on ignorance (the desire to know, labelled *epistemophilia*; the fear of not knowing, labelled *agnophobia*; and the need of certitude and the prevalence for action, labelled *scotoma*) and how organizations elicited them. Our findings identify also a set of rituals, practices, routines, symbols linked to secrecy that aim at operating a switch from one given epistemic attitude to another (labelled *cognitive switch modules*).

The four following sub-sections describe these three typical epistemic attitudes and the importance of cognitive switch modules in detail. We particularly focus on the more saillant second orders themes.

### 4.1. Epistemophilia, the desire for knowing

The first epistemic attitude that emerged is the desire for knowing, we labelled *epistemophilia*. This term has been labelled historically in child psychoanalysis, notably within Melanie Klein's work (1921), and has ramified, notably with Desjours (1993) into psychoanalytic concepts for organizational behaviours.

#### 4.1.1. Positive personal affects of Epistemophilia

Interviewees used specific metaphors and lexical fields to distinguish the positive feeling while discovering, from negative affects such as fear while facing incertitude and the risk to belong among profanes, or the need of certitude and a kind of incredulity and distrust about curiosity.

Strikingly, many describes it with sexual (explicit) allusions, often linked to priapism: 31 references to *it* along our interviews. F2 describes in extenso his "*The Monday's erection*" during his first bi-monthly attendance to lodge's meeting. F5 testified: "*Sunday evening, I look forward first to joining my brothers at my (Monday) meetings and only second to fulfilling my weekly conjugal habits*". S3, S5, S7, S8, S10 admit the pleasure to find something new, to be briefed for a new mission, and to be told a secret-defence information, is related to sexual stimuli. Specifically, S3, S7 and S8 described the suspense before important meeting (inter-team briefing meetings, meeting with their liaisons officers, etc) in terms of excitation, and S3 and S7 told it do impact their day-to-day sexual life. S7: "*Colleagues are more attractive when you're having a new twist in the investigation. (Contorted) Less while the team is floundering. Excitation is cyclic. Yeah, note that: they should beware of it while planning leaving parties!* (in reference to previous discussions about limiting sexual relations between agents for security reasons)".

Epistemophilic states are also described as energizing: exhilarating moments, brainwaves and eureka effects. Surprisingly, most members from intelligence services as well as activists did not depict *vigilance* as a stressful attention to security issues, but as a pleasant state of mind, a kind of "*perspicuity*", "*clear-headedness*" (S1, S4) "*lucidity*" (S4, B7). It often psychosomatically expressed: "*it feels good*", "*awaken*" (F3, S1, S4, S8, S12, B1, B6, B7, B15, B16, B21), "*caffeine free but... Whoah. 24h long,*

*boosted. Better than 'Axe' (in reference to the antiperspirant men's brand advertising)" (S8). Some (A2, A3, S1, B4, B6) refers to the *mens sana in corpore sano* motto. In activist groupuscules, epistemophilic affects are often expressed through the concept of "rage" (mentioned by 14 of our observation participants), that B15 described as a vivid and liberating instinct mixing hopes, angers and wish to fight "that tells one's breaking free from social pressures, finance, the State... everything that alienate you, impede you to discover by yourself. Not to be told: to *discover*".*

In AA, in secret services and in one on the two activist groupuscules we observed, these feelings are not a solitary experience but are monitored by mentors. Mentors encourage initiates to consider given psychosomatic affects, especially epistemophilic ones: "(S/he) *couldn't stop asking me: "Exciting right? Frightening, isn't it? Gut feelings, gut-wrenching, gut gut gut..."*. *While I joined the DRM I was so much astonished they were all so much talking to me about my feelings. First it sounded like, like, not professional at all. (...) Until I had to take care of X (a new trainee). I understood then it was the only way to be sure (s/he) learn to get to right perspective at the right moment. And for me to be sure (s/he) understood"*, S4 explained.

#### 4.1.2. Reifying the positive instrumentations of ignorance

Regularly, mentors tend also to inscribe epistemophilic states into group dynamics. We observed repetitive calls for collective proudness "*the collective journey to come*" in AA. In a groupuscule a recent activist began to brag about how he left his former affinity groups because he found they were too timorous and so bourgeois they couldn't "*have rage*" like him, and about how he started to carry bold violent actions alone during demonstration. Instantaneously, a seasoned veteran of political fights patronized him in front of the new recruits: "*rage is collective guys. If you're alone with no one to share it, it's just anger. (silence) Or worst, bitterness. Anyway, it destroys you. (...) that's nothing to do with humanity, it's narcissistic guys, it's like you want to be the hero and you just discovered the world is burning and you're so furious no one noticed you discovered all that by yourself. We don't need it here*".

Many symbols, rituals, but also routines and practices linked to secrecy permit to elicit the epistemophilic state. It is typically displayed the lure of famous figures, pictured as having reached a kind of perpetual enlightened state, and whose successes and great realizations are deemed to be the consequences of their initiation. For instance, GODF takes pride in its filiation with the *Loge des 9 Soeurs*<sup>87</sup>, which members had a crucial role on the American Revolution (General Lafayette, Benjamin Franklin), the French Revolution (Desmoulins, Bailly, Danton), arts (notably the sculptor Houdon, painters such as Greuze and David), industries (the Montgolfier Brothers), and sciences (notably naturalists such as Jussieu and Lacépède, and the doctor Guillotin). Such great Figures embodying the

---

<sup>87</sup> The Nine Sisters

epistemophilic state do not only populate the collective imaginary, but also the walls of the temples. We took photograph 1 (in appendix) in a GODF masonic temple. On the southern wall of this very stylised temple is covered with great Freemasons: as apprentices used to sit along the northern wall, they face those pictures a couple of hours twice a month. The temple itself is named according to the Freemason Blaise Diagne (1872-1934), French-Senegalese political leader and first black African elected to the French Chamber of Deputies (see picture 2, in appendix, of his quotation about the “*atmosphere of true quietude*” for performing masonic works mentioned on the front door of the temple).

For our interviewees, these famous figures are more than a glorious but vain heritage: “*it is not about to ape them*”, but to “*learn from them, from what Freemasonry brought to them, and to learn what the lodges can contribute to do*”. (S1). F10 (ex. Warden): ‘*I invite journeymen to try to see the society of today with the fresh perspective they (famous Freemasons Figures notably those from the French Resistance) had on their own society. It’s not about repeating what they did: we should take them as example for the way they used to think, the courage they had to look introspectively on what was wrong, bound to other to search for what they could do, and finally remedy to the precarious humanism at the time. They confronted their times: ‘con-’, together, with their brothers; ‘-front’, they use their brain collectively before they act’.*

Strikingly, we had very similar accounts within intelligence services as well as activists groupuscules. DGSE told newcomers to be affiliated with the Central Bureau of Intelligence and Operations), abbreviated BCRA, created during WWII to unify the Free French intelligence services. Some activists mention also the same figures of the French Resistance but also Spanish partisans. They also refer (sometimes subversively) to famous anarchists and figures of the Uprising of the Paris Commune (1871) and of European Labour movements (see picture 6 in appendix). One of the two groupuscules I observed put regularly the French feminist and anarchist<sup>88</sup> Louise Michel in the foreground to recruit activist initially interested in feminism, notably during presentation of the life of the *French Grande Dame of anarchy* in activist bookshops. In their perspective, Louise Michel embodied the figure of the feminist activist transported by “*rage*” (B2) “*instinct*”, “*serenity and certitude (about the need) to fight*” (B16). Following her example was deemed to emancipate, as opposed to mainstream (not anarchist) feminism deemed to be to mud activists’ “*inspirational potential*” within a “*theoretical and conceptual nosh*” (B16) linked to liberal vested interests (B2). Another canonical figure among activist is Camille Desmoulins (a famous French revolutionary), which is so much commonly used as alias in demonstrations (a kind of mixed John Doe for left-handed French activists) that some make jokes on it: “*How many were you (during the last demonstration)?*” I asked once. -400, including 300 Camille,” B4

---

<sup>88</sup> And Freemason -but the groupuscules used to minor or deny this facet of the life of Louise Michel.

answered me. Noteworthy, two affinity groups of activists we joined denominate the group or their communication channel (a thread in a crypted telecommunication app) after the name<sup>89</sup> on famous activists. Once I ask whether there was not a risk of falling into a cult of personality, which first is antagonist to their anarchist prevalence, second might be outdated while those figures lived, fought and died more than a century ago. The moderator of the group answered me their anarchist saint patron permit was here in order to glorify “*not his actions or his message in itself*”<sup>90</sup> but his mind-set. His freedom. (is an example. It permits to) *Detoxify*.” In substance, the sponsor of the second group provided me the same argument: those figures elicit some kind of epistemophilic state.

Beyond canonical figures, many other technics were deemed to elicit epistemophilia. Music for instance, is similarly used in Freemasonry and in groupuscules activists to support what we could refer as “”. In groupuscules, music is a common topic to initiate the discussion between different affinity groups, and bound people. Background music was also used to dedramatize silences. But, when a decision had to be made, we often observed someone to stand up and ask: “*can anyone stop the music please?*”. Everyone instantly understood discussions had to converge. Reversely, when someone decided to cast music again, it signalled open discussions can start again. Music has also an important role in lodges: there is often a specific masonic officer<sup>91</sup> in charge of providing musical accompaniment to lodge proceedings. Reversely, only one of the three groups in AA used background music, and only at the conclusion of the meetings – two sponsors consider music to drift attention and debates about differences in musical tastes individualize rather than bound.

Epistemic attitudes mean also body attitudes. There are many postures (and places/ roles) signalling oneself is thinking, immersing into an epistemophilic state. Interviewees mentioned there are also postures inviting others to do so: closed eyes, smiling, the palms facing upwards and a subtle muscle spasm in the direction of the interlocutor, as for symbolically transmitting a kind of embodied impetus. According to our data, it seems there are a few minor differences within the types of organisations we investigate. Typically, interviewees from intelligence services told me their mentors systematically frowned and smile at the same time, to express they expect their interlocutor to take over the reflections they were performing; while AA sponsors, for what we observed, prefer to make *round eyes*.

Epistemic attitudes on ignorance, including epistemophilia, seems then to be associated to specific postures and elicited by specific sponsors’ postures. Inversely, it can be stopped by changing the posture: typically, during discussion meeting, on the basis on the 12 program steps or the AA Big Book,

---

<sup>89</sup> Or a pun on it

<sup>90</sup> Hopefully since their hero had anyway a tragic history, since he had been arrested before he could act

<sup>91</sup> The Organist or Director of Music, also called *Maitre des colonnes d’harmonies* (Master of the Columns of Harmonies)

moderators invite participants to immerse into intense reflections in an attempt to cast a fresh light on *“the blind spots in (their) life produced by alcoholism”* as labelled by A2. Because abstinent alcoholic can be emotionally frail, these phases must be temporally bracketed and a moderator makes sure participants do it progressively, by small sequences interspersed with some assimilation phases. During interviews, moderators and sponsors explained me they perform it as they *“distribute speaking and listening roles”* (A3): *“It’s like an initiation (...) they learn it over time. Name least, but gaze at them and they would follow your invitation. (...) At the first steps (from the AA 12 steps program) most people tend to stare into space while they think, like literally. Progressively, they understand they need to look at you so I can drive them. (...) By my look, yes.”* (A2). Stopping making round eyes over a participant signals then her epistemophilic states must stop. Interestingly, not only moderators perform it, as other participant learn to adopt it as we have observed during informal discussions following formal meetings.

#### 4.1.3. Discretion as a meaning-making set of practices

Within the organizations we investigate all were brimming with other rituals, symbols, practices, and routines that picture the positive outcome curiousness, search, and intellectual initiatives, which means some forms of epistemophilia. Interestingly, these by rituals, symbols, practices, and routines are often linked to secrecy.

While in practice they are quite different according to the type of organisations, they mostly rely on the same genuine socio-cognitive mechanism. First it is clear that secrecy *“awakens”* (F3, S4, S8, B1, B7, B15), which means it elicits attention and channels it on specific dimensions to be explored. But there is also a second meaning-making properties about performing secrecy. S4 explained it to me in these terms: first she reminded me that remaining silent while facing interlocutors force them to speak for filling the silence. *“Natures abhors a vacuum”*, she quoted: *“By remaining silent, you may even make speak the dead”*. This tactic of remaining silent can be extended to groups and organizations by performing secrecy. If you want agents to take great care of a peculiar topic (a new military technology, a given country) you can organize so they must display high secrecy on the topic. *“Sooner or later, they would make sense of this necessity”* of secrecy by finding *“reasons you would have never imagined before”* (S4).

Freemasonry is brimming with similar practices. Our data echoes Lilith Mahmud (2012)’s observation from her ethnography within the Italian Masonic lodge G.L.D.I. *“It is important to understand discretion both as a practice of concealment and as a practice of disclosure”*, she noted (p.429). Specifically, discretion can be considered notably as *“a source of power, a meaning-making technique, which, by enchanting the collective experiences of Freemasons, ultimately endowed their social world with a sense of meaning and purpose.”* (p. 435). Discretion enchants the surrounding world; it is making speak not only mute interlocutors but also crypted symbols. Many of our interviewees mentioned that the meaning

of many (and maybe most) masonic symbols and rituals can be found on internet. Masonic cyphers are quite basic, and the underlying codes is public. *“But it is not the same to have the meaning, and to experience the search for a meaning”* a grand master explained to me (F7). *“The true ultimate great secret of Freemasons is nothing but an experience”* (F3). What matters is the discovering process, not the message. Encrypted symbols and cryptic rituals permit to offer the opportunity for apprentices to learn how to adopt this epistemophilic perspective to ultimately use it in their ordinary life and perform it while participating to collective speculative works in lodges.

In the same vein, I asked several times to veterans of activism why they keep requiring to use clandestine tradecrafts (such as crypted telecommunication channels like telegram, circuitous routes, aliases) even if they admit that any clever police investigators would most certainly break them easily and that they even can become counterproductive<sup>92</sup> insofar performing secrecy signals police they have to hide something and become then police priority. In substance, they answered me that clandestine tradecrafts were mostly here to help the members of the group to take distance with the outer world. According to our observations, crypted telecommunication and other clandestine tradecrafts *permit* to share a provocative and subversive perspective, but moreover they *elicit* it. When members of the group use crypted communication for sharing ordinary comments, others played promptly the role of gate keepers and encourage subversion: *“stop commonplaces”*, *“that’s not the channel for mainstream (comments)”*, *“let this junk comments for media”*, *“sorry but here is about to rub your milieu the wrong way”*, *“no need to tell us here what mommy want you to say”* (B22 & B16). It is often not so clear whether clandestine tradecrafts are justified by the subversive perspective adopted by its users, or the reverse: users tend to adopt a subversive perspective to justify the use of the clandestine tradecrafts. Clandestine tradecrafts are used then as meaning-making practices. In the first examples, they seemingly aim at eliciting an epistemophilic perspective. In the latter, we observe another kind of epistemic attitude: clandestine tradecrafts are used for dissociating with ignoramuses, profanes, and delimitating a clear cognitive boundary between the group sharing secrecy and the outer world. They elicit what we denominate “agnophobia”, the fear of not knowing.

#### **4.2. Agnophobia, the fear of not knowing**

Eliciting attention on someone’s ignorance is not necessarily seen with enthusiasm and eagerness to discover, but also with apprehension and fear of missing critical information. We denominate this epistemic attitude on ignorance “agnophobia” (from *a-gno*, not knowing, and *phobia*, fear). This subsection focusses on this specific epistemic attitude, how it is elicited.

---

<sup>92</sup> For sure: I discover the existence of one of the two groupuscules I observed because two of its members performed so ostensibly secrecy I instantly felt they were part of some secret groups.

Agnophobia appears to be a second trigger to foster learning, namely arousing the fear of not being part of the knowers: a social and cognitive discrimination, which is particularly sharp into secret organisations according to our interviewees. On this point besides, it echoes the Latin etymology of secrets: secretum, from *secerno*, which means to divide, to separate, to distinguish (Horn, 2011). Agnophobia is somehow the reverse side of epistemophilia: as well as valuing the happiness of those in the know, (symbolically) laughing at profanes is a powerful elicitation along the initiation. This is pregnant during the initiation of activists as well as of secret intelligence service: brought into a public place (such as a subway station or the terrace of a coffee shop after a mission/ a violent demonstration), denigrating comments on the credulity of profanes sharp the wish to learn. AA tutors made also reference to alcoholic that tried to cure without submitting them to God, an alleged lack of modesty that explain their relapse.

#### 4.2.1. Fear and anxiety of missing the boat

Agnophobia is supported by the uses of lexical fields describing fear, anxiety, and illness linked to ignorance. Being in the known is referred as “*a drug*”, “*an addiction*”, with on the reverse side the suffering of “*hard comedown*”, “*cold turkey*”. A former intelligence service member explained that stopping to get “*regular fix*” of secrecy as a debilitating effect: “*I told my psy I don’t want to suffer from delirium tremens as other former agents did*”, he confessed, making an association with stopping secrecy and stopping alcohol consumption too suddenly. Similarly, several activists confess they might take too much risks because they are addicted to plotting and “*want always more*”. This process can be pervasive: “*Last time I organized a surprise birthday party, I provided a codename for the mission and aliases for everyone participating to the organization. Some friends told me I get too far in my fantasies (...) They even did ‘an intervention’. Honestly they were not wrong, I was completely fascinated at that time by all this groupuscule and resistance issues, I had to step back a little and also to clearly distinguished it from my private life (...) I saw plots everywhere, for everything, I spent my times on internet on Demosphere [a website referencing activists’ meetings and actions in the Paris area], I was like a bit sick I guess*” confessed B11.

In this vein, the community of knowers is often mentioned with medical metaphors. Community permit to “*appease*”, “*cure*” because of its guidance. AA’s Big Book refers to alcoholism as “*an illness which only a spiritual experience will conquer*” (A2). The outsiders are deemed to suffer of psychiatric disorders (“*nervous*”, “*all neurotic*”, the society and the period are presented as “*nerve-racking*”, F3) as opposed to the “*serenity that bounds*” the community (F3, F5).

#### 4.2.2. Figures eliciting agnophobia

Agnophobia is aroused by the displaying of typical figures, especially the figure of the profanes (and, at a lower extent, the inexperienced newcomers and the traitors). We collected recurrent accounts of

mocking or pitying those who remain in the dark. Insiders tease the putative “*fragility*” of profane (a recurrent term from a newly recruited secret service agent about her former classmates), their “*boringness*” (ditto, and same terms heard among activists about who they consider to be the Average Joe), and their “*arrogance*” (AA tutors). The recurrence but also the bitterness of these reminders prevent newly initiates to come back and to express too explicitly doubts they may have about the group’s superiority. For instance, S5, S6, S10 complained against normal French citizens (and especially politicians and “*journalopes*”, an insulting term combining “journalist” and “whore” in French) commenting military issues. They were annoyed at the “*sheeps*” and the Average Joe that ignore “*what is done for them*” and to “*protect his family*”. “*They sing the Marseillaise, they sing proudly*” (enemies are coming) *To slit the throats of your sons, your wives!* (lyrics from the French hymn), *yeah yeah, but we, we have to do the job while they sit in the couch and look at war at TV... and they don’t even know it*” complained S5. This topic was the only one about which I observe intelligence service members expressing nervousness, bitterness or anger, while they usually seemed to do their best to demonstrate self-control and phlegm. While I asked why to one of them, she mentioned it might be an implicit agreement to overact a bit on this subject as well as on the topic of disloyalty (for the benefit of enemies or more commonly for the benefice of private companies of the security industry or politicians game with promotions within public administration). “*For the good sake of team cohesiveness*” she concluded.

Another archetypal figure is the figure of the impetuous beginner, those who overestimate their understanding and pretend they know beyond what had been explicitly taught. They have been designated several times as the “*Jon Snow*” by senior intelligence service members, in reference to the character of the epic story of Games of Thrones (whose lover told him in a famous scene: “*you know nothing, Jon Snow*”). Variations about this figure populate the activists too. Enthusiasm about recently acquired knowledge must be balanced by perplexity and humility about what remained to be learned. Besides, even senior members ostensibly demonstrate their incompleteness, aporia, notably by exposing the recurrent “*forever beginner*” leitmotiv, which can be for instance embroidered on masonic Masters’ aprons (see picture 9).

The figures of the impetuous beginner, of the traitor and of the profane represents a kind of triptych of bogeymen in secret organizations. Strikingly, within the four types of organizations we investigate, the archetypal traitor and profane are pictured with very similar terms even from interviewees affiliating with different organizations. For instance, many Freemasons told me that the few initiates that failed at the first degrees or stop to attend to lodge sessions “*are belonging clubs rather than Freemasonry*”, and “*would be much happier at Lions Clubs, no offence, hm*”. Strikingly, these exact sentences popped up in interviews of Freemasons from GODF and from GLNF (two different French Masonic organizations that differ on many aspects). Similarly, in two different AA fellowships, the same terms of “*arrogance*”

described those who put on the background the spiritual dimension of the curative process and solely rely on medical arguments. The spontaneity and the recurrence of similar terms plead for a typification of profanes as a core process of the organizational identity.

### **4.3. Scotoma, the need for certitude and the prevalence for action**

In alternance with epistemophilic and agnophobic phases, which are characterized by excitation and tension, there are phases during which initiates are invited to focus on what they know rather than what they still ignore, to focus on what they have learnt rather than what is still to be discovered, to focus on applying their knowledge rather than looking for expand it. They are phases during which knowledge is valued, and ignorance minored. It represents a kind of cruising speed of the initiation path. We labelled the epistemic attitude that express this need for certitude and the prevalence for action scotoma (from *scotos*, darkness, blind spot, a term that nowadays refers literally to the alteration of vision, and by extension to neuropsychological, psychological, or intellectual gaps not in the visual function but in the mind's perception, cognition or worldview).

#### **4.3.1. Fitting into a collective work**

Scotoma is linked to the valorisation of the group cohesiveness. The robustness of the links that bound the group is explicitly tested and re-enacted, during rituals (such as during masonic chain-of-union rituals, AA supporting speakers as a choir) or eventually events such as dinners (such as the masonic *agapes*, or for left-oriented festivals and post-demonstration parties whose benefits fund legal teams defending sued activists).

Within those ceremonies, some are especially important for eliciting scotoma: those during which the progresses of the initiates are celebrated. Interviewees extensively discussed for instance the importance of symbolic markers such as *degrees* of Freemasonry, *tokens* in AA. According to our interviewees, ceremonies are also crucial in activist groups and intelligence service to milestone the initiation. The evolution along the initiation is symbolized by the accreditation of prerogatives, such as the allowance to speak (masonic apprentices are asked to remain silent during first degrees, and similar restrictions are to be found in one of our activists groupuscules and implicitly in intelligence services). Advancing stages of the initiation offers also the allowance to remain silent while wished.

Spatial dimension (allowance to choose where to sit, for instance) reward also the accomplishment of the initiates. In masonic temple, apprentices are sitting along the northern wall, journeymen on the opposite side, and masters sit where they want. In groupuscules, we observe two different dynamics. In the first group, instinctively new members waited veterans to sit first, at least waited for the activists that co-opted them to sit first. In the second, which was a bit more permissive about who join the group and less restrictive about co-optation, it was the complete opposite: all comers seated first, as veterans

were waiting ostensibly standing up. Then, after a few second in this phlegmatic-provocative physical detachment, they sit.

Scotoma is often associated with a necessary epistemic attitude to be adopted in order to contribute to a collective work. Typically, if some meaning-making practices linked to performing secrecy might be sometimes individually performed, they often aim at delimitating a collective of work, and in line of sight a collective (even if sometimes concealed) purpose.

During our observations we noted many symbols and artefacts depicting the way individual intellectual initiatives can contribute to a bigger and collective purpose. For instance, in masonic temple, the capstone symbolizes the finalization of the process of *hexaidia*, by which Freemasons are supposed to evolve from an imperfect nature (the raw stone) to a form that fit with and consolidate a bigger architecture (the capstone). On picture 3 and 4 we took in GODF temples in Paris, this evolution from the raw to the cape stone is represented physically with stones put in front of the Worship Master and even on the wallpapers (picture 4, on which the evolution is pictured from the north wall, along which apprentices are set, to the opposite wall). The metaphor of architecture permits then to combine the individuals within a collective work and transpose the habits and customs of operative stonemasons into a more speculative brotherhood. This theme is central into the Anderson's Constitution (1723), one of the founding manuscripts of Modern Freemasonry (see picture 6 in appendix), and omnipresent in temples.

In groupuscules, some activists believed the black blocking tactic represent a way to demonstrate how “*individual (political) emancipation produce a<sup>93</sup> true unity*”. Two of them show me proudly a tweet diffused by police during the May 1<sup>st</sup>, 2018 demonstration in Paris, picturing a dense cortege de tête being formed (see picture 5). One told me: “*you see, in nowadays individualistic society, only free spirits can perform that*” (B18).

#### 4.3.2. Swallowed by the collective perspective

Within the several organisations we investigate, diverse forms of anonymity were used for the same goal of meaning-making practices. For instance, in AA, anonymity is not so much a manner to protect AA's private life: it is mostly a way to take distance with the subjective and social identity of the alcoholic AA used to be. To understand this psychologic induction, it is important to mention that the AA 12 steps program proceed from a kind of conversion: “*These steps comprise a systematic model of the process of "becoming sober" as A.A. sees it. The process begins with the recognition that one has an "unmanageable life" and culminates in the commitment to "carry the message" to others. Interestingly, alcohol is mentioned only once, while God is mentioned six times.*” analysed Greil & Rudy

---

<sup>93</sup> Once, one activist said “the”, the other correct her by saying “a”.

(1983). Step 1 stipulates then to recognize the AA has “hit the bottom” and recognize publicly a terrific and urgent need to change (“*We admitted we were powerless over alcohol—that our lives had become unmanageable.*”). Steps 2 and 3 require to take distance with the way the AA used to perceive her life, and accept she needs the help of God (Step 2: “*Came to believe that a power greater than ourselves could restore us to sanity*” and step 3: “*Made a decision to turn our will and our lives over to the care of God as we understood Him.*”). Following steps pursue this identity transformation from an individualistic and sick alcoholic to a repentant sinner and finally to a sober and serene apostle: the last step which entrust recovered AA to apply what they have learnt to every aspects of their life, and to spread the word around them. Anonymity is not so much a concealment process, but a manner to trigger then ease this identity transformation individually and within the group.

To many extent, aliases and other forms of anonymity among our other cases had the same affiliating properties. Some activists told me that getting dressed up in black during demonstration change their perception, and ultimately their identity: “*you feel, you think less by yourself. You’re less individualistic then, you know. [When I join the black bloc] I can make it concrete there, while I’m just theorizing anarchism at daylight. Anarchism is to be lived, it’s an experience, not a theory. Anarchism suffocates in the pages of books in library, but look, anarchism mushroomed in the streets [of Paris] today. (...) Black bloc make us watch by the eyes of the crowd, that’s powerful*”.

As part of our observations, I joined twice a group practising black bloc tactics in an activist squat in the area of Paris. Manoeuvring as a group, “*with no leaders but collective intelligence*” (B17), is indeed singularly complex but fortunately some physical exercises permits to strongly improve the coherence and the sturdiness of the black bloc. The first steps consist in getting used to be surrounded in a crowd, give up the wish to take initiatives and let be guided by the collective flow. For doing so, we began to trot in a small area (2 dozen of activists within a 15-quadrat meters area). Moderators (activists with some experience of black bloc) then progressively reduced the area, until we form like a shoal of sardines, able to move very fast even by remaining stacked to each other. We then practice again with most of us blindfolded, obliging us to adhere to the group decisions. For testing the steadiness of the group, trainers yelled at the group, used some squibs, ring police alarms with microphones. We trained to the tactic of the bunch of grapes, which consist grouping and guiding the activist ahead with a hand on her (usually left) shoulders (see pictures 8 in appendix).

As explained by the trainers, the whole purpose of this training to practicing black bloc is to learn how to melt individuals’ initiatives into the group, to produce collective intelligence rather than individualistic initiatives. Like a recurrent leitmotiv, moderators claimed for “*collective intelligence*”, “*smartness of the group*”, repeating “[It is] *Safer to watch out with one hundred friendly pair of eyes rather than yours, isn’t it? So, trust in them instead of acting only for your safety only and putting then*

*everyone in danger, including yourself*”, and similar clichés opposing the omnipotence of the black bloc versus the stupidity and the bounded rationality of individuals

We also trained to react as a group to police attacks. Notably, for preventing police to extract a member from the black bloc, we trained to ‘swallow’ both the unfortunate and the policemen trying to extract her into the crowd rather than trying to pull her up. This “swallowing” process is in fact very efficient and contribute to police reluctance to approach too close from cohesive black bloc: if a policeman try to grab an activist and hold him a bit too long he may become gobbled by the bloc in a few seconds, surrounded by activists, sucked up into the flow of a black dressed bunch of rioters. But to perform it, the need to feel part of a group is crucial for reacting instinctively, fearlessly and cohesively. An activist that attended to those training session confessed me she had this intriguing feeling to be “*an organ in a body; you know, I had the strange idea I was myself not a whole, but more like, like an essential part of the body. And I liked it. Creepy, hm?*”. Not so creepy. Actually, I noted something very similar in my research diary the first time I took part of this training, and this experience is to many extent strongly intriguing and may contribute to justify the recourse of black bloc tactics even while more discrete tactics would appear to be more accurate. Scotoma, in these contexts, means more than just contributing to a collective action: it requires to melt within it.

Reversely, in three of the four types of organizations we investigate, we were told narratives about anti-hero figures that tried to fool the organization but were caught because the understanding of the organizational purposes and aggregated knowledge overcome single capacities. Strikingly, the organizational corpus of knowledge is often said to calcify into the organizational processes (into routines as well as into rituals and into the procedures of formatting, segmenting and dispatching the information) rather than in the organizational members’ minds.

Figures that support scotoma are singularly distinguishable. Those are supposed to invite to act rather to search for additional information. For instance, several senior agents of secret services point at the *Careerist* as the “*professionals of the doubt*”. The underlying idea is that when “incertitude is the norm” (S2), those who ask for further knowledge are cowards that wish selfishly to protect themselves in the case anything happen rather than thinking at the common goal.

Maxims and leitmotivs also support this epistemic attitude, valorising acting and rather than doubting, applying knowledge rather than looking for acquiring knowledge. Supporting a scotomic perspective, one of the senior agents pleaded: “*There is courage in believing in yourself (...)*” (S2). In the same vein, several alcoholic anonymous pretended that believing, then acting, was superior to the quest of knowledge. One claimed: “*Sapere aude, dare to know, told us Kant. My sponsor told me once: dare to believe. [Much ?] better*”. We noted this maxim, “*dare to believe*”, formulated in similar terms by two

newly recruited agents while being asked about their obedience towards orders which they might not fully understand the whys and wherefores, and even sometimes strongly disagree.

#### 4.4. Cognitive switch modules

Aggregated data points at three distinguishable stances of ignorance, labelled as *epistemophilia*, *agnophobia*, and *scotoma*. The data analysis also points to specific sub-processes during the initiation that permit to switch from an epistemic attitude on ignorance to another.

##### 4.4.1. The metaphor of the pharmakon

Typically, many symbols and rituals point at the fundamental incompleteness of knowledge; and the acquisition of new knowledge and the expansion of the domain of interrogations rather than the expansion of the domain of certitude. Knowledge and ignorance form a dyad that is reciprocal rather than dichotomous, and a myriad of artefacts anchors the initiation in this duopolistic reality. For instance, several Freemasons we interviewed associated this duality of knowledge and ignorance with the draughtboard combining black and white flagstones in the middle of the temple (see picture 10), and especially about the grey flagstones as a symbol of the mixed nature of the knowledge they acquire along their initiation and they produce introspectively and altogether within the lodge.

Similarly, both activists and intelligence service members described knowledge as a both remedy and poison, a dual meaning etymologically encompassed in the term *pharmakon* (φάρμακον) in Ancient Greek. “*Information means becoming aware of new dangers*”, resumed S8, “*at some point it is important to resist the wish to collect more insights and to focus about establishing a plan [showing the right hand]. But at the same time, it is important to challenge the plan and ask for more info [showing me the left hand]. It is like: [she pictures alternations with the hands by whirling his hands around]*”. It is then crucial to avoid becoming too committed to one of epistemic attitudes, and the course of action they implied. Two activists explained they teach recruits “*the technic of the marmoset*” (B20)/ “*of Tarzan*” (B21): balance from branches to branches is the only manner to progress in the forest, so “*as soon you get a branch in the hand the most important is to look for another to grab*”. As activist, it is important to be always moving on, or a specific cause or action can take too much importance and trigger overcommitment. “*Typically, before the end of a demonstration, we use to inform everybody about the date of the next action [on social medias]. Otherwise everybody is demoralized, some may think it is the last chance and take despaired initiatives. -some kinds of last stand. -It can become very risky (...) so we temper hopes and excitement for a shot of glory with diffusing as much as we can the big and exciting next rendezvous*” (B20 & B21).

#### 4.4.2. Dual-meaning organizational apparatus symbolizing the need to switching from an epistemic attitude to another

Some rituals, symbols and practices are directly pointed as a manner to invite to switch from an epistemic attitude to another. Interviewees mention notably blindfolding ceremonies and assimilated ceremonies to permit to operate an oscillation from *agnophobia* to *epistemophilia*. Indeed, candidates to Freemasonry are often asked to enter for the first time in the lodge they candidate to join with a headband on the eyes. In the middle of the room, they are questioned by the lodge about their motivations. The meaning of the headband is plural, but most Freemasons we interviewed converge toward the experience of a change of perspective about the known and the unknown, wish to know and humility about this process, excitation and fear, and ultimately sincerity.

Briefing and debriefing processes are also recognized as meeting during which participants are invited to switch from an initial epistemic attitude to another, and in particular during the training phase. Interviewees explained me that when they first confess their trainers to be satisfied with their results, they expect harsh criticism about progresses still to be done, uncomplete achievements, and the need to strengthen their humility about their results. Reciprocally, when they started the debriefings with expressing doubts and dissatisfaction, trainers insisted on the need to be proud about achievements, the dangers associated with excessive doubts, and referred to demonstration of humility as markers of an “*hypocrite narcissism*”. Trainers systematically take the reverse perspective of the initial epistemic attitude expressed by the trainees. “*This is like a ritual*”, analysed S9, a junior analyst.

Several rituals and artefacts call also for introspection. Typically, the candidates to Freemasonry are required to stand in a small darkened room full of symbols adjoining the Lodge room: the Chamber of Reflection. We took a photography of one of these chambers in a masonic temple in Paris (see picture 11): among many symbols, on the wall, the “V.I.T.R.I.O.L” refers to the formula “*visita interiora terrae, rectificandoque, invenies occultum lapidem*”, which means “*visit the interior of the earth, and purifying it, you will find the hidden stone.*”, an invitation to introspection. Less organized but similar practices permit to trigger introspection in the other organizations we investigate, with the underlying objective to “*become more flexible about what you understand about who you are and what are your missions; otherwise sooner or later, you jams*” confessed S2. “*It is hard to feel like loyal and dedicated and not become obtuse (...) the rest of the army can become obtuse, we can't*” explained an officer of the DRM (Directorate of Military Intelligence).

To that extent, practicing clandestinity represents a soft way to practice introspection. Agents are asked to define a circuitous route (a “IS”, for “*Itinéraire de Sécurité*”- meaning security itinerary) to be sure they are not followed: this route is supposed to look like very regular given the agent’s coverture but at the same time offer many spots to verify if someone is tracking her. Typically, a good IS is supposed to

have several spots with mirrors (store fronts, etc) that permit to check in the background for putative followers. An agent confessed us she had in fact several mirrors on her IS. The first mirrors were used to verify if someone was following her. Some other mirrors enabled to check if she looks suspicious because a good IS is supposed to be performed with triggering doubts among the followers. And finally, she added a third kind of mirrors: they represent a signal inviting her to question why she was here practising her IS, a reminder to take stock of her last actions, and to question the legitimacy of their purposes.

We experience this duality of mirror in the activist context. We once joined a meeting in a squat in the north area of Paris, buildings occupied by several associations. To access the meeting room, it had been required to take the backstairs (elevators out of order and main stairs dedicated to less radical political activities supported by the squat), and at the right floor follow the corridor until “*the magic mirrors*”. The “*magic mirrors*” were in fact two basic mirrors put on a corner of the corridor, framed with a stylized wood and metallic assemblage, hanged on the wall so they reflect the face of the wanderer. On the first mirror, written with some painting imitating a lipstick, this message “*you are beautiful, and you can do beautiful things*”. A meter away, on the second mirror, with the same dramatization: “*but you can do ugly things too, can't you?*”. Mirrors, as masonic draughtboards or blindfolding ceremonies have this ability to encompass different epistemic attitudes within a same artefact.

#### **4.4.3. Orchestrating cognitions within the group: body language and architectures combining distinguishable epistemic attitudes**

A senior member of secret intelligence services justified the need of face to face meetings by the fact that bodies and facial expressions performs a kind of choreography that synchronize interlocutor's cognitive impetuses. As mentioned in previous sections, some body postures are clearly associated as signalling epistemophilia, agnophobia, or scotoma, or to invite other to do so. Part of the experience and of expertise results then from developing a sensitivity to this choreography and to perform it well in order to alternate or adapt suitably to other's invitation to adopt a given epistemic attitude on the topic discussed by the group.

Similar alternations are suggested by architectural arrangements. First, music: putting music or on the contrary shutting it down signals to continue brainstorming or on the contrary, focus on finding a course of action. The architecture can be much more codified: an analyst explained she observed some part of the department office to be dedicated to open discussions and brainstorming, with a board on the wall associated to new ideas and in general the valorisation of what we referred as epistemophilia. Another board listed the identified blind spots, and our interviewee suggested the accurate attitude would be to scrutinize them while displaying *agnophobic* postures; and finally, a large desk was devoted to setting plan: the “convergence desk”, reminding scotomic attitude. The interviewee told us she noticed,

after our first interview, that each of these elements were clearly associated with an epistemic attitude in the mind of his colleagues; and she analysed that her team spontaneously moved closer to the board or the desk associated with the shared epistemic attitude. Even better, while a member of the group tried to make the group change its perspective, she would instinctively try to move the group within the room. To some extent, after her second interview, we noticed similar associations of architectural elements being associated with given epistemic attitudes and we observed this kind of choreography from an architectural element to another as the group is adopting another epistemic attitude.

Very specific practices can also concretize the coordination of different perspectives. For instance, in Freemasonry, this orchestration is performed by the principles of “triangulation”. In lodges, speaking is codified. Article XI of the Anderson's Constitution 1723 (setting core rules of Freemasonry) stipulates : « *In the lodge while constituted: you are not to hold private Committees, or separate Conversation without Leave from the Master, nor to talk of anything impertinent or unseemly, nor interrupt the Master or Wardens, or any Brother speaking to the Master* ». In lodge then, freemasons do not respond to each other directly: they comment someone’s speech by addressing to the Worshipful Master orchestrating the debate. The debate is then “triangulated”, rather than bilateral.

Following this pattern, interviewees regularly mention that triangulating the debate often perform a switch of an epistemic attitude to another. Indeed, addressing to the Master oblige the respondent to consider the interlocutor but also the audience’s insights on the topic (because by addressing to the Master, the respondent address to everyone in the lodge and not only one interlocutor). This forces the respondent to consider what each of them knows and what she ignores, what can be told and what should better remain occulted or minored. An epistemic switch is often

Actually, triangulation is not limited to speaking arrangements: gestures, spatial distances arrangements, and time management (such as ritual sequencing) are performed according to these principles. The underlying idea is the wish to permit to overcome duality, oppositions, perceived as sterile in a long term. Triangulation practices inscribe individuals into an “*continuously evolving process of communication*” explains F8. This occurs while communicating with other freemasons. This is also supposed to occur introspectively: while they are stuck into dyadic concepts, Manichean oppositions, symbols of triangulation invited Freemasons to triangulate their internal reflections.

#### **4.5. Cross-case analysis: combining and alternating epistemic attitudes on ignorance, a common feature with distinguishable patterns**

Interestingly, epistemophilia, agnophobia and scotoma are to be found in each type of organisations we investigated. Nuances in terms of vividness of these phases can be but identified between these organisations and within them (see table 2 below).

Typically, Freemasonry seems to be oriented to foster epistemophilia, in the sense that epistemophilia seems to be the key ingredient of initiation. Agnophobia and scotoma represent additional epistemic attitudes that take over epistemophilia. While the desire to know declines, agnophobia boosts the wish to restore adherence to the group and its knowledge by instilling the fear of not knowing and remaining among the profanes. Because epistemophilia and agnophobia represent quite intense phases, scotomic phases permit to temper the process and ease the assimilation of knowledge, and of the initiates within the collective.

Operational agents within intelligence services manifested especially epistemophilic and agnophobic attitudes, while analysts insisted in the importance of scotoma. Differences between activists' groups can also be observed: members of black-blocs and the groupuscule 1 favouring these kinds of action insisted clearly on training to scotomic attitude, while the groupuscule 2, adopting a more paranoid and defensive mindset, trained foremost their recruits to clandestinity.

	Intelligence services	Freemasons	Activist groupuscules	Alcoholic anonymous
	Operational (directly involved in spying operations, in keeping with spies or external sources, operating for and within special forces)	Analysts (technical experts, analysts, support functions, management/training, in keeping with non-critical external sources such as other governmental bodies)	Black-blocs & Groupuscule 1 (notably oriented on perpetrating actions during demonstrations)	Groupuscule 2 (notably oriented on perpetrating "direct action" such as sabotage and innervated by the model of the French Resistance)
<b>Epistemophilia</b>	Strong	<b>Very strong</b> (especially but not exclusively within lodges more specifically oriented on esoterism and spirituality)	Strong	Moderated (and seemingly increasing along the curative process)
<b>Agnophobia</b>	Strong	Moderated	Moderated	Strong (and seemingly decreasing along the curative process)
<b>Scotoma</b>	Moderated	<b>Very strong</b>	<b>Very strong</b>	Strong
Example of cognitive switch modules	Debriefing sessions, treacherous tests, repetition of the same exercise to identify variations and reflect on them Own security circuitous routes and clandestine tradecrafts as meaning-making practices Cognitive associations of places in the office related to a given epistemic attitudes and wandering between them	Symbolic use of secrecy and secret substitution rituals Emblemata and symbols or rituals with reverse meaning Blindfolding rituals Triangulation Invitation to introspection (esp. within the Chamber of reflection and the Vitriol moto)	The "technic of the marmoset" (preparing next action before the end of the current one) The Figure of the Average Joe, combining pity and anger Trainings to blackbloc technics with exercises pointing at and combining different epistemic attitude. Rituals assimilable to blindfolding ceremonies Alternation of music to set the tempo of discussions	Alternation of steps / of types of session Spiritual meanings of anonymity

**Table 3.** *The prevalence for epistemophilia, agnophobia, and scotoma : a cross-case comparison*

But the key lesson of table 2 relies in the fact that in every organisation we investigated, there are moderated to strong cues of each of the three epistemic attitudes. It points on the importance of the combination of them, and to this extent on the critical role of cognitive switch modules. Interestingly, most of them are secrecy-related practices, suggesting that secrecy can represent protective organizational mode but also a genuine manner of managing ignorance, and especially members' epistemic attitude on ignorance, within organisations.

Besides, the importance of cognitive switch modules points at the reciprocal influence of the epistemophilic, agnophobic and scotomic phases, and the importance to maintain an alternation between them.

Typically, the more intense the epistemophilic phase, the more urgent and pressing becomes agnophobia. The curiosity raised by epistemophilia indeed elicits the fear of not knowing. Reciprocally, at some point, agnophobic phases arouse anxiety, and systematically questioning what had been taught can become problematic. Then, epistemophilia has to take the reins, to turn focus on pleasure of learning rather than anxiety of not assimilating knowledge, but also to foster an endogenous rather than vertical and exogenous process of learning.

To some extent, we can picture this process as a bicycle drive. The two attitudes on recognized ignorance (namely epistemophilia and agnophobia) fuel each other, such as two pedals in a bicycle drive. The more intense the epistemophilic phase, the more urgent and pressing becomes agnophobia. The curiosity raised by the former indeed elicits the fear of not knowing by the latter, and reciprocally. But at some point, this alternation must slow down. While the alternation of epistemophilia and agnophobia boosts the learning process, scotoma represents the force of inertia while the bicycle has reached a cruising speed that permit the cyclist (the learner) to rest and regain his strength (restore cognitive capabilities).

## 5. Discussion

This paper presents two key contributions: to the literature on epistemic management and to the growing literature on secrecy in organisations. The first contribution is twofold: this article provides first an analytic framework constituted by the epistemophilia/agnophobia/scotoma triptych in order to typify epistemic attitudes on ignorance in organisations; a second, our results highlight the need to consider the processual dimension of epistemic management, and the sociomateriality by which such processualism is performed.

### 5.1. Monitoring the adoption of the right epistemic attitudes on ignorance

Interestingly, this paper provides a twofold insight to analyse the phenomenon of epistemic attitudes on ignorance, according to the temporal spectrum of the analysis.

First, this paper provides a framework to typify epistemic attitudes on ignorance in organizations. The importance of typifying the different epistemic attitudes and their management is to be assessed on the criticality of epistemic attitude in general in many mundane as well as specific situations.

Typically, adopting appropriate attitude of ignorance is typically critical in High Reliability Organizations, characterized by a “*preoccupation with failure*” and a “*reluctance to simplify*” and an organizational disposition to notice, investigate and act upon even very weak cues (Weick & Sutcliffe, 2007). Failing to adopt an appropriate epistemic attitude on ignorance may have dramatic implications. Famous organizational studies, from Weick (1993)’ analysis of the collapse of sensemaking during the Mann Gulch fire disaster and Vaughan (1996)’s study of the Space Shuttle Challenger Crash to Colville et al (2013)’s and Cornelissen et al (2014)’s studies on the Stockwell shooting, picture that adopting the right attitude is everything but self-evident. In particular, these studies conjointly highlight that epistemic attitudes, sometimes unsuitable ones, may be framed by organizational settings, culture, routines. Characterizing reifications of epistemophilia, agnophobia and scotoma into organizational features represents a first step of epistemic management.

In this sense, knowledge management could benefit from the care of managing ignorance (Bakken & Wiik, 2018), and in particular epistemic attitudes on ignorance and alternation between them. Our study outlines the need to adopt functional attitude on ignorance according to the challenge the individuals or the groups are facing. Scholars and practitioners may consider ignorance as more than a dimension that should be tracked and dismissed, as knowledge management scholars usually suggest (Alvesson & Spicer, 2012; Sloman & Fernbach, 2017).

### 5.2. Performing the alternation between different epistemic attitudes on ignorance

A second result of this paper relies on the observation that during the initiation process, the epistemic attitudes alternate, and that such alternation is fostered by “cognitive switch modules” deeply embedded

into core organizational routines. Our observations about the importance granted to the recurrence of alternations during the initiation period in secret organisations suggests that these organisations take very seriously the risk of having their members stuck into a too dominant epistemic attitude on ignorance.

These findings argue for integrating the concept of alternation between epistemic attitudes on ignorance as a key feature for ignorance management (Bakken & Wiik, 2018), and epistemic management in general. It suggests adopting the perspective prescribing that epistemic management may rely not only on the opportune elicitation of a given epistemic attitude for specific tasks, but also and maybe mostly on the fostering of recurrent alternation of different epistemic attitudes in the medium term. As our findings highlight, while the elicitation of the accurate epistemic attitude is important for specific tasks, in the long term the key point might be to manage the alternation between different epistemic attitudes. The “breath” between different attitudes on ignorance becomes a keystone of the cognitive architecture of organizations. Several management situations could benefit from such perspective. These contributions indeed apply to any organizational contexts for which epistemic management represent either *a sine qua non* organizational capability: HROs (Weick & Sutcliffe, 2007), science in-the-making (Anderson et al, 2006), etc.

In this vein, processualism (Hernes & Maitlis, 2010; Van de Ven & Sminia, 2012) appears to be a key feature of epistemic management. Assessing the frequency and the adequacy of alternations might deserve further researches. Ecological rationality could represent a suitable framework to investigate it (Gigerenzer, Todd, and the ABC Research Group, 1999). In this framework of heuristics, unintentional but regular switches could represent powerful heuristics. Such heuristics can be acquired at an individual level - the personal epistemology-, or as our results suggest, an organizational level –inscribed in the epistemic climate generated by the context of learning (Greene, Azadevo, Torney-Purta, 2008 ; Feucht, 2011 ; Hofer & Pintrich, 2012).

By extension, it implies that scholars and managers should consider seriously the risk of arrhythmia and of asynchrony. Our findings suggest considering difficulty in innovating or reluctances to change, as potentially rhythmic issues of epistemic attitudes intra- or inter-groups. Sensemaking collapses, sensegiving impediments (Weick, 1993; Dunbar & Garud, 2009; Colville, Pye and Carter, 2013) and in general crises (Gephart, 1993; Gephart, Steier, & Lawrence, 1990) might deserve to be analysed in such perspective.

### **5.3. Using practices of secrecy to manage the epistemic attitudes on ignorance**

Scholars had pictured that secrecy in organizations can result in tremendous (Courpasson & Younes, 2018; Grey & Sturdy, 2002) as well as dramatic outputs (Adelman, 2018; Gibson, 2014; Laroche et al.,

2018). This study allows to cast a new light on secrecy practices and the epistemic framings they produce. Because eliciting opportunely epistemic attitude and performing the alternation between them represent a core challenge for organizations, our paper establishes secrecy apparatus as potential levers for a proactive socio-cognitive management of ignorance.

Our study pictures indeed the genuine use of the suggestive power of secrecy to perform such epistemic management in secret organizations. Secrecy practices (including routines, rites, culture, figures, myths, procedures associated with some form of secrecy) represent epistemologically conditioning practices, performing the elicitation of epistemic attitudes on ignorance or fostering their alternations. Secrecy practices permit to engram epistemic management into the cognitive architecture of the organizations.

We believe that these results may not be specific to secret organizations. Secrets and secrecy (Parker, 2016; Costas & Grey, 2016) are indeed ubiquitous in organizations. The cult of secret is admittedly spontaneously associated to organizations such as the CIA (Jones & Silberzahn, 2013) or secret defense facilities such as the codebreaking centre of Bletchley Park (Grey, 2012), but is in but much wider spread. Secrecy represents a core attribute of bureaucracy (Kornberger et al, 2017). It represents also a characteristic dimension of the posture of professions such as auditors (Radcliffe, 2008), is a *sine qua non* dimension of security management especially against cyberattacks (Vidalis & Kazmi, 2006), and constitutes a core feature of the organizational identity of organizations such as Apple (Lashinsky, 2012). In this perspective, this study provides a first set of theoretical tools for performing an epistemic management *of* and *by* the culture of secrecy. It suggests further researches to eventually amend and extend them within more conventional organizations. Indeed, beyond secret organisations, a growing body of management scholars is looking for more insights for the management of secrecy as a critical and increasing facet of many regular businesses (Bos, Broekhuizen, & de Faria, 2015).

## 6. Bibliography

- Albertani, C. (2002). Paint it black: Black blocs, Tute Bianche and Zapatistas in the Anti-globalization movement. *New Political Science*, 24(4), 579-595.
- Allcott, H., & Gentzkow, M. (2017). Social media and fake news in the 2016 election. *Journal of economic perspectives*, 31(2), 211-36.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of management review*, 32(4), 1265-1281.
- Andersen, H., Barker, P., & Chen, X. (2006). *The cognitive structure of scientific revolutions*. Cambridge University Press.
- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., & Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S33-S52.
- Bernstein, E. S. (2012). The transparency paradox a role for privacy in organizational learning and operational control. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 181-216.
- Blaauw, M. (2013). Introduction: Privacy, secrecy and epistemology. *Episteme*, 10(2), 99-99.
- Blaauw, M., & Kappel, K. (2013). Epistemological dimensions of informational privacy. *Episteme*, 10(2), 179.
- Bos, B., Broekhuizen, T. L., & de Faria, P. (2015). A dynamic view on secrecy management. *Journal of Business Research*, 68(12), 2619-2627.
- Briscoe, F., & Gupta, A. (2016). Social activism in and around organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 671-727.
- Calvey, D. (2008). The art and politics of covert research: doing situated ethics in the field. *Sociology*, 42(5), 905-918.
- Cooper, R. (1986). Organization/Disorganization. *Social Science Information*, vol. 25, no. 2, 299-335.
- Cunha, M.P, Clegg, S.R & Kamoche, K. (2006). Surprises in Management and Organization: Concept, Sources and a Typology. *British Journal of Management*, Vol. 17, 317-329.
- Cunliffe, A., & Coupland, C. (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, 65(1), 63-88.
- Dufresne, R. L., & Offstein, E. H. (2008). On the virtues of secrecy in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17(2), 102-106.

- Dupuis-Déri, F. (2010). The Black Blocs ten years after Seattle: Anarchism, direct action, and deliberative practices. *Journal for the Study of Radicalism*, 4(2), 45-82.
- Eisenhardt, K.M., Furr, N.R., & Bingham, C.B. (2010): “Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments.” *Organization Science*, 21 (6), 1263–1273.
- El Kassar, N. (2018). What ignorance really is. Examining the foundations of epistemology of ignorance. *Social Epistemology*, 32(5), 300-310.
- Faber, M., Manstetten, R., & Proops, J. L. (1992). Humankind and the environment: an anatomy of surprise and ignorance. *Environmental values*, 1(3), 217-241.
- Feldman, M. (2013). Comparative lone wolf terrorism: Toward a heuristic definition. *Democracy and Security*, 9(3), 270-286.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Anchor Books
- Goldfield, M. (1989). Worker insurgency, radical organization, and New Deal labor legislation. *American Political Science Review*, 83(4), 1257-1282.
- Greil, A. L., & Rudy, D. R. (1983). Conversion to the world view of Alcoholics Anonymous: A refinement of conversion theory. *Qualitative Sociology*, 6(1), 5-28.
- Grey, C. (2012). *Decoding organization: Bletchley Park, codebreaking and organization studies*. Cambridge University Press.
- Gross, M., & McGoey, L. (Eds.). (2015). *Routledge international handbook of ignorance studies*. Routledge.
- Hernes, T., & Maitlis, S. (Eds.). (2010). *Process, sensemaking, and organizing* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Hess, D. J. (2005). Technology-and product-oriented movements: Approximating social movement studies and science and technology studies. *Science, Technology, & Human Values*, 30(4), 515-535.
- Hiatt, S. R., Grandy, J. B., & Lee, B. H. (2015). Organizational responses to public and private politics: An analysis of climate change activists and US oil and gas firms. *Organization Science*, 26(6), 1769-1786.

- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
- Jones, G. M. (2014). Secrecy. *Annual Review of Anthropology*, 43, 53-69.
- Jones, M., & Silberzahn, P. (2013). *Constructing Cassandra: reframing intelligence failure at the CIA, 1947–2001*. Stanford University Press.
- Kornberger, M., Meyer, R. E., Brandtner, C., & Höllerer, M. A. (2017). When bureaucracy meets the crowd: Studying “open government” in the Vienna City Administration. *Organization Studies*, 38(2), 179-200.
- Lange, A.-C. (2016). Organizational ignorance: An ethnographic study of high-frequency trading. *Economy & Society*, 45, 230–250.
- Lewandowsky, S., Ecker, U. K., & Cook, J. 2017. Beyond misinformation: Understanding and coping with the “post-truth” era. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 6(4): 353–369.
- Lofland, J. (1996). *Social movement organizations: Guide to research on insurgent realities*. Transaction Publishers.
- Maguire, S., Hardy, C. & Lawrence, T. B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV / AIDS treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5): 657-680
- Mahmud, L. (2012). “The world is a forest of symbols”: Italian Freemasonry and the practice of discretion. *American Ethnologist*, 39(2), 425-438.
- McGoey, L. (2012). Strategic unknowns: Towards a sociology of ignorance. *Economy and society*, 41(1), 1-16.
- McGoey, L. (Ed.). (2016). *An introduction to the sociology of ignorance: essays on the limits of knowing*. Routledge.
- Moore, W. E., & Tumin, M. M. (1949). Some social functions of ignorance. *American Sociological Review*, 14(6), 787-795.
- Morales, J. & Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*, 38, 228-24
- Newton, T. (2004). From freemasons to the employee: Organization, history and subjectivity. *Organization Studies*, 25(8), 1363-1387.

- Oeye, C., Bjelland, A. K., & Skorpen, A. (2007). Doing participant observation in a psychiatric hospital—Research ethics resumed. *Social science & medicine*, 65(11), 2296-2306.
- Patriotta, G. (2017). Crafting papers for publication: Novelty and convention in academic writing. *Journal of Management Studies*, 54(5), 747-759.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peels, R. (2010). What is ignorance?. *Philosophia*, 38(1), 57-67.
- Proctor, R., & Schiebinger, L. (2008). *Agnotology: The making and unmaking of ignorance*. Stanford, CA: Stanford University Press
- Roberts, J. (2013). Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown. *Management Learning*, 44(3), 215–236
- Robinson, D. (1979) *Talking Out of Alcoholism. The Self-Help Process of Alcoholics Anonymous*. Baltimore: University Park Press.
- Schwarzkopf, S. (2019). Sacred excess: organizational ignorance in an age of toxic data. *Organization Studies*, 0170840618815527.
- Seabright, M. A., & Delacroix, J. (1996). The minimalist organization as a postbureaucratic form: The example of Alcoholics Anonymous. *Journal of Management Inquiry*, 5(2), 140-154.
- Taylor, S.J. (1991) ‘Leaving the Field: Research Relationships and Responsibilities’, in W.B. Shaffir and R. Stebbins (eds) *Experiencing Fieldwork: An Inside View of Qualitative Research*, pp. 238–47. Newbury Park, CA: SAGE.
- Ten Bos, R. (2007). The vitality of stupidity. *Social Epistemology*, 21(2), 139-150.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1975). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. In *Utility, probability, and human decision making* (pp. 141-162). Springer Netherlands.
- Ungar, S. (2008). Ignorance as an under-identified social problem. *British Journal of Sociology*, 59, 301–326.
- Van de Ven, A., & Sminia, H. (2012). Aligning process questions, perspectives, and explanations. In *Constructing identity in and around organizations* (pp. 306-319). Oxford University Press.

Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago press.

Vosoughi, S., Roy, D., & Aral, S. (2018). The spread of true and false news online. *Science*, 359(6380), 1146-1151.

Wood, L. (2007). Breaking the wave: Repression, identity, and Seattle tactics. *Mobilization: An International Quarterly*, 12(4), 377-388.

## 7. Appendix

Picture 1. Southern wall of the Temple Blaise Diagne



Picture 2. Front door of the Blaise Diagne temple.



(...) This great republican, initiated to Freemasonry and its spirit of tolerance, claimed that *"this is precisely on the detestation of any prejudice and any dogma that relies the atmosphere of true quietude that guides our works"*

**Picture 3.** Raw and cape stones in a GODF temple (photography taken on March 2020)



**Picture 4.** *The evolution from the raw to the cape stone pictured on the wallpaper and in front of the Worshipful Master in a GODF temple (nicknamed “the IKEA temple”)*



**Picture 5.** Tweet from the police prefecture of Paris during the 2018 May 1<sup>st</sup> demonstration warning about the formation of a dense black bloc.



**Picture 6.** A contemporary version of famous Figures of radical left movements



Pierre Kropotkine  
(captured on several  
occasion on activists'  
networks)

Marx on banners (the banners are reinforced with solid metal or plastic bars, permitting to dull the impacts of police truncheons and rubber balls) in front of black blocs in Parisian demonstration (on left, 2018 May 1<sup>st</sup>; on the right, 2019 December 5<sup>th</sup>)



**Picture 7.** *Original formulations of the twelves steps programs (on the left), summarized forms (on the right)*

- |  |  |
|--|--|
| 1. <i>We admitted we were powerless over alcohol—that our lives had become unmanageable.</i>   | <b>1. <i>I can't</i></b>               |
| 2. <i>Came to believe that a power greater than ourselves could restore us to sanity.</i>  | <b>2. <i>God Can</i></b>               |
| 3. <i>Made a decision to turn our will and our lives over to the care of God as we understood Him.</i>   | <b>3. <i>Let God</i></b>               |
| 4. <i>Made a searching and fearless moral inventory of ourselves.</i>  | <b>4. <i>Look within</i></b>           |
| 5. <i>Admitted to God, to ourselves, and to another human being the exact nature of our wrongs.</i>  | <b>5. <i>Admit wrongs</i></b>          |
| 6. <i>Were entirely ready to have God remove all these defects of character.</i>   | <b>6. <i>Ready self for change</i></b> |
| 7. <i>Humbly asked Him to remove our shortcomings.</i>   | <b>7. <i>Seek God's help</i></b>       |
| 8. <i>Made a list of all persons we had harmed, and became willing to make amends to them all.</i>   | <b>8. <i>Become willing</i></b>        |
| 9. <i>Made direct amends to such people wherever possible, except when to do so would injure them or others.</i>   | <b>9. <i>Make amends</i></b>           |
| 10. <i>Continued to take personal inventory, and when we were wrong, promptly admitted it.</i>   | <b>10. <i>Daily inventory</i></b>      |
| 11. <i>Sought through prayer and meditation to improve our conscious contact with God as we understood Him, praying only for knowledge of His will for us and the power to carry that out.</i> | <b>11. <i>Pray and meditate</i></b>    |
| 12. <i>Having had a spiritual awakening as the result of these steps, we tried to carry this message to alcoholics, and to practice these principles in all our affairs</i>                    | <b>12. <i>Give it away</i></b>         |

Picture 8. Black bloc: grouping as a bunch of grapes



Frontlines are often blind by gas, banners, protections, etc. They are driven by acolytes that guide them from behind

Paris, 2019 Mar 19<sup>th</sup> (credit Viktor Poisson / Hans Lucas)



Riot police is also trained to the “bunch of grapes”: policemen holding a shield, are guided by a colleague behind them. Chains can be formed (on the right) to keep pairs and trinomial groups

Paris, 2018 Dec 1<sup>st</sup> (credit Olivier Coret/ Divergence)

**Picture 9.** “Forever apprentice” embroidered on a masonic Master’ apron (exhibited in the Museum of Freemasonry of Paris)

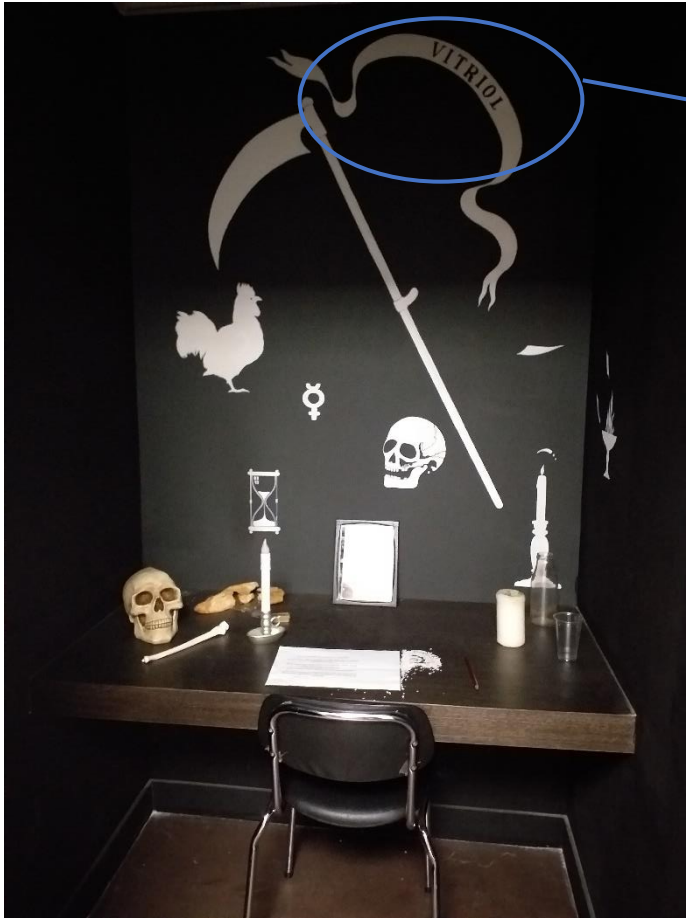


**Picture 10.** Draughtboards in Masonic temples (photographs taken within GODF temples in Paris)



The grey zone of the draughtboard is deemed to encompass many meanings, including interrogations about the fundamental incompleteness of knowledge and the right attitude to adopt given this core intriguing consensus

**Picture 11.** *A Chamber of Reflection adjoining a lodge room in GODF in Paris*



The VITRIOL acronym refers to “visita interiora terrae, rectificandoque, invenies occultum lapidem”, which means “*visit the interior of the earth, and purifying it,*



## Article 2. The terrorist that confounded Salpeter with Vaseline: secrecy and suspicion in investigative sensemaking

### 1. Introduction

Suspicion is a double-edged sword. Both its positive and negative effects within organizations became recently under a close and multidisciplinary scrutiny, from psychologists at an individual level (e.g. Bobko et al, 2014; Alarcon, 2018, 2019; Thommes & Uitdewilligen, 2019) to organizational scholars studying suspicion dynamics at an organizational level, such as organizational paranoia (Kramer, 1998; 2001; 2002).. Recently, empirical studies from the Stockwell shooting (Colville et al, 2013; Cornelissen et al, 2014) to the study of scams (Laroche et al, 2019) pictured notably the potentially dramatical impact of suspicion in sensemaking. In particular, they highlight the impact of an inaccurate recourse to frames associated with secrets and secrecy, both at an individual and organizational level. In this vein, this paper aims at formalizing the sociocognitive underpinnings of the sensemaking of suspicion, a form of “*investigative sensemaking*” aiming at proactively making sense of other’s putative secrets.

In this paper, we propose therefore to decipher the sensemaking of suspicion while studying an exemplar case of suspicion-driven sensemaking process that unfolded in the long run: a 6-months antiterrorist undercover operation, namely the Operation Souvenir. This investigation started after the complaint of an informer on October 2012 that Mr Nuttall was espousing violent Islamic beliefs; a half year later, he was arrested after having planted a bomb in a pressure cooker under the Parliament of Victoria, and then condemned by a jury for numerous terrorist offenses. On summer 2016, a surprising denouement occurred: the Supreme Court of British Columbia indeed concluded on a situation of “*entrapment*”, the RCMP (Royal Canadian Mounted Police) being accused of “*failure to respect the boundaries of permissible police conduct (that resulted) in a police generated crime.*”. Recovering heroin addicts and suffering developmental retards, the putative candidates to jihad were mostly boasting but remained finally unmotivated and too distressed to perpetrate a proper terrorist plan without the intervention of the undercover agents. Cues collected along the investigation confirmed an inclination for jihad, but also several addictions and a great confusion that should have tempered the course of the operation. As the Court but stated, “*it is no excuse to say that the investigative team lacked experience (...) There is no evidence that the police acted in bad faith*”. Reasons of such tragedy are to be found elsewhere: within the mechanisms that triggered and maintained months long suspicion, despite the muddiness and inclusiveness of the collected cues. It represents an exemplar case in order to decipher the socio-cognitive process of suspicion within investigative sensemaking. In this purpose, the counter-

investigation ruled by the Supreme Court permits to deter an impressive material to focus on police sensemaking processes.

In order to determine the socio-cognitive underpinnings of suspicion, we methodically segmented the case into a 279-episodes dataset and coded each according to an 8 parameters framework derived from an ESR formalization of sensemaking -from Weick et al (2005) adapted from Jennings & Greenwood, (2001). Similarly coded episodes are grouped: emerged five recurrent patterns: the fostering of vigilance, the engraving of lacunarity expectations, the transformation of perceptual schemes into interpretational ones due to procedural secrecy, the overconfidence due to secrecy heuristics, and finally the socio-cognitive martingale of suspicion by which the impediments of the investigative process are post-rationalized by the suspicion of others' putative manoeuvres of deception. They are socio-cognitive patterns that instantiate and maintain suspicion along the investigative sensemaking. We first discuss how they can contribute separately to overcome some of the main pitfalls of investigative sensemaking the lens had identified. Second, we consider what their combination implies: they represent altogether "metacognitive frames", i.e. frames that concerns the investigative sensemaking process per se (when and how to perform cues collection, to maintain the investigation despite muddiness and incertitude, etc) rather than its outcome (the ad hoc interpretation produced by the sensemaking process). Such consideration concerns foremost scholars interested in the role of secrets and secrecy in organizations (Costas & Grey, 2014; 2016), from secret organizations (Parker, 2016; Scott, 2013) to secret groups within organizations (Courpasson & Younes, 2018), investigator experts (Ormerod et al, 2008) and their deviance (Adelman, 2018), or scams and credulity (Laroche et al, 2019). But such formalization of metacognitive frames goes also beyond the case of suspicion: it contributes to conceptualize a metacognitive layer at the interface of the literature of frames in general (Cornelissen & Werner, 2014) and within the sensemaking lens (e.g. Bingham & Kahl, 2013; Fiss & Zajac, 2006; Harris, 1994; Hill & Levenhagen, 1995; Kaplan, 2008; Kiesler & Sproull, 1982; Labianca et al., 2000; Maitlis & Sonenshein, 2010). We particularly discuss the fact that the entrapment, less-mindfulness, or inertia dynamics could result not only from deficient frames of reference (Colville et al, 2013; Cornelissen et al, 2014; Laroche et al, 2019; Levinthal & Rerup, 2006; Tripsas & Gavetti, 2000; Benner & Tripsas, 2012) but from the risk of having metacognitive frames mirroring frames of reference, producing a self-referential dynamic that could explain why conflicting perspectives could emerge without ever having really been implemented into the main collective investigative sensemaking processes.

## 2. Theoretical Background

### 2.1. Shifting the focus from trust to suspicion in organizations: a mesoscopic approach

In the last decade, the dense, multidisciplinary but relatively formalized agenda on *trust*, from its psycho-cognitive grounds to more mesoscopic study on its influence on the organizing process (Hosmer, 1995; Colquitt et al, 2007; Schoorman et al, 2007; Weick, 2008; Dirks & Ferrin, 2001; Fuglsang & Jagd, 2015; Costa et al, 2018; Pratt et al, 2019) has planted the milestones for an admittedly related but distinguishable agenda: the process of *suspicion*.

On a psycho-cognitive perspective, its related agenda mirrors indeed the diptych formed by the propensity to trust versus trustworthiness (Mayer et al, 1995) as scholars distinguished the state of suspicion and the suspicion propensity (Bobko et al, 2014). Sporadic but burgeoning studies tend to evaluate the significant impact of the state of suspicion -defined as “*a person’s simultaneous state of uncertainty, cognitive activity, and perceived mal-intent about underlying information*” (Bobko et al, 2014, p. 336)- within organisations, notably on work team performance (Thommes & Uitdewilligen, 2019), depending notably of the context-related objectives, how it affects in time the nature of the interactions bounding trustors and trustees, the experience of the trustors, and the perception suspicious users adopt on their task (Alarcon et al, 2019; 2018; Echebarria-Echabe, 2010; Mooijman et al, 2019; Masip et al, 2016). Meanwhile, a growing trend among psychology scholars focuses on the propensity to be suspicious (defined as “*when receiving information (...) a tendency to concurrently perceive the potential mal-intent, be uncertain about the meaning of the information, and engage in cognitive activity that attempts to explain, or generate alternative possible meanings for, that information*” - Calhoun et al., 2017, p.13), its outcomes, the psychological traits that may determine it, its relation but also its decoupling with the propensity to trust (Capiola et al, 2019; Lyons et al, 2011) and the cognitive ground of such epistemic vigilance -defined as the “*suite of cognitive mechanisms (...) targeted at the risk of being misinformed by others*” (Sperber et al, 2010, p. 359).

The range of factors moderating these correlations pictures the ubiquitous manifestations of suspicion in organisations (Kramer, 1998), from its rational or “healthy” use (Thommes & Uitdewilligen, 2019; Kramer, 2002; Quinn & Worline, 2008) to its more irrational forms, such as conspiracy at work (Douglas & Leite, 2017) or organizational paranoia (Kramer, 2001). Indeed, at an organizational level, suspicion appears to be more than the sum of individual predispositions: suspicion can be organizationally enacted or reversely, hampered, and interactionally generated. Empirical studies, such as the studies of the Stockwell shooting (Colville et al, 2013; Cornelissen et al, 2014) and the Elf great-sniffer scams (Laroche et al, 2019), point at the critical role of the process of suspicion and how it intertwines with

the organizing process, and singularly with its underlying sensemaking processes. The role of procedures -e.g. the antiterrorist *Kratos* plan at London Police in Colville et al (2013)'s study- and the socio-political and organizational positioning of interlocutors play also an important role in their ability to raise the seed of doubt (Strike & Rerup, 2016) or on the contrary, to appease or reorient suspicion. In substance, those convergent sensemaking-related studies point *ipso facto* at the socio-cognitive dimension of suspicion in organization.

For better and worse. In the above-mentioned cases of the Stockwell shooting or of scams, organizationally fostered suspicion may be considered as part of the organizational “*epistemic vices*”, whose scholars recently urged to reassess the criticality (Baird & Calvard, 2018). Reversely, as well as some organizations, such as firefighters (Pratt et al, 2019), rely heavily on trust, there are organizations or professions that require to develop an expertise on accurately driving sensemaking with suspicion, such as police and other professional investigators such as insurance fraud experts (Ormerod et al, 2008; Colville et al, 2013; Rentatalo, 2012).

## 2.2. Sensemaking and suspicion: a missing conceptualized intertwining

The fact that despite the criticality and ubiquity of the process of suspicion in organizations seems well settled, the literature remains but vague about how suspicion is socio-cognitively construed, maintained or dismissed in organizations. Crux of the matter, despite empirical studies specifically pointing at the consequences of the impact suspicion had on sensemaking in critical contexts (Colville et al, 2013; Laroche et al, 2019), minimal research explored in detail the intertwining of sensemaking with the socio-cognitive underpinnings of suspicion (Ormerod et al, 2008).

Hence, to many extents the sensemaking lens deals by essence with the question of suspicion. A broad consensus indeed defined sensemaking as a process “*triggered by cues—such as issues, events, or situations—for which the meaning is ambiguous and/or outcomes uncertain. Such occurrences, when noticed, interrupt people’s ongoing flow, disrupting their understanding of the world and creating uncertainty about how to act*” (Maitlis and Christianson, 2014, p. 70). In particular, the examination of “*the cognitive underpinnings of sensemaking, such as how violated expectations triggered sensemaking (Louis, 1980), how stimuli from the environment were noticed, interpreted, and incorporated (Kiesler & Sproull, 1982), and why some cues received more attention than others (Daft & Weick, 1984; Starbuck & Milliken, 1988)*” became rapidly the core focus of the cognitive stream into the sensemaking lens that began in the 80s (Maitlis & Christianson, 2014, pp. 61-62): such a cognitive formalization of sensemaking puts typically on the foreground the investigative nature of the interpretational process, to the extent it relies on cues detection, collection, and their cognitive assimilation according to socio-cognitive frames throughout the sensemaking process.

Among the many sub-processes that underpin sensemaking, characterizing the framing ones have had a dedicated place on the agenda of the cognitive stream of the sensemaking lens. “*Sensemaking has many distinct aspects- comprehending, understanding, explaining, attributing, extrapolating, and predicting, at least [ . . . ] What is common to these processes is that they involve placing stimuli into frameworks (or schemata) that make sense of the stimuli (Goleman, 1985)*” noted Starbuck and Milliken (1988, p. 51), pioneers of this perspective. Sensemaking, formalized as an investigative process, is indeed closely related to the (socio-)cognitive use of frames -denominated schema, schemata, interpretive schemes, mental maps, or representations (Bingham & Kahl, 2013; Fiss & Zajac, 2006; Harris, 1994; Hill & Levenhagen, 1995; Kaplan, 2008; Kiesler & Sproull, 1982; Labianca et al., 2000; Maitlis & Sonenshein, 2010)-, i.e. the “*knowledge structures that help individuals to organize and interpret incoming perceptual information by fitting it into already-available cognitive representations from memory*” (Cornelissen & Werner, 2014).

Frames used to perform suspicion are specific. Due to the neurocognitive complex structure of “*epistemic vigilance*” and especially the set of cognitive mechanisms that guide the reception of information in interpersonal context (Sperber et al, 2010), the cognitive underpinnings of suspicion differ greatly from those of regular doubt. Unlike doubt that can apply to inert things, suspicion implies to pay attention to other agents’ initiatives and try to glimpse their inner sanctum. In this purpose, suspicion requires specific cognitive functions, such as resorting to the Theory-of-Mind, i.e. the ability to infer other’s thoughts (Apperly, 2010, 2012; Epley, 2015), and the brain components dedicated to it (Molenberghs et al, 2016; Schurz et al, 2014). Suspicion requires notably the recourse of specific frames enabling sensemakers to stimulate other’s intentions and secret thoughts. They represent a specific form of intersubjectivity, a widely recognized core dimension of sensemaking (Weick et al, 2005). Suspicion results from the ability to manoeuvre such frames associated with secrets and secrecy, as suspicion requires first to suppose others to be in capacity of concealing secrets and second to investigate about them (Bok, 1989).

Concepts such as resourceful sensemaking -i.e. “*the ability to appreciate the perspectives of others and use this understanding to enact horizon-expanding discourse.*” (Wright et al, 2000, p. 807)- or interpersonal sensemaking -i.e. “*the role of interpersonal cues from others in helping employees make meaning from their jobs, roles, and selves at work.*” (Wrzesniewski et al, 2003, p. 102)- do stress the critical role of interpersonal frames in making sense of other thoughts and needs while interacting. Frames about secrets and secrecy are typically part of the basic training and routines of a large range of experts, such as insurance fraud experts, police officers (Ormerod et al, 2008) and notably forensic profilers (Innes, 2003; Alisson et al, 2004 a, b), or even magicians preparing a new show (Macknick et al, 2010). They are but much more pervasive and ubiquitous than strong terms such as “secrets” and

“secrecy” could induce at first sight (Scott, 2013; Parker, 2016; Costas & Grey, 2016; Ringel, 2018). From scenario making (Wright 2005) to strategic foresight (Mackay, 2009), risk sensemaking (Gephart & Ganzin, 2018) or preventive sensemaking in HRO (Weick & Sutcliffe, 2007), mundane organizational sensemaking processes are sporadically performed thanks to the recourse to suspicion.

Surprisingly, while empirical studies chronicled the potentially critical consequences of the framing process of suspicion while sensemaking (e.g. Colville et al, 2013; Laroche et al, 2019), a more systematic deciphering of its socio-cognitive underpinnings had remained largely occulted. There is a lack of theoretical and empirical insights to apprehend the role of frames associated with secrets and secrecy and the ability to proactively manoeuvre them at an individual as well as organizational level, especially in the long run. This paper aims at filling this gap.

### 2.3. Investigative sensemaking versus repair-oriented sensemaking

To many extents, the framing of suspicion in sensemaking comes into a relative blind spot of the sensemaking lens. To date, the lens indeed focuses mainly on sensemaking triggered by sensebreaking events. It tends to eclipse a broad range of but common sensemaking processes we denominate (following Ormerod et al (2008)’s terminology) “*investigative sensemaking*”, which includes proactively driven sensemaking processes and especially suspicion-driven ones.

Recent reviews of the lens had indeed identified the lens to be hyper-focalized on “*disruptive events*” (Sandberg & Tsoukas, 2014). It puts on the foreground repair-oriented sensemaking processes, which means sensemaking processes triggered in a context of sensebreaking, defined as “*the destruction or breaking down of meaning*” (Pratt, 2000, p. 464). Those crises remain as shocking as they are rare (Gephart et al, 2010; Christianson & al, 2009). Sensebreaking contexts produce then a feeling of emergency -denominated *discrepancy, breakdown, surprise, disconfirmation, opportunity* or *interruption*, respectively Orlikowski and Gash (1994); Patriotta (2003); Louis (1980); Weick and Sutcliffe (2001); Dutton (1993); Mandler (1984)-deemed to destabilize enough to “*force*” individuals and groups to engage in sensemaking (Weick, 2001, Chs. 4–6).

Such focalization on sensebreaking situations eclipsed but the many and somehow more common forms of sensemaking. Studies trying to decipher the underlying cognitive mechanisms and the role of frames beyond sensebreaking situations are surprisingly scarce, despite the many calls for further research in this perspective. For instance, in line with Sandberg & Tsoukas (2014), Brown, Colville & Pye (2015, p. 272) claimed the need to reconsider “*mundane rather than crisis-led sensemaking*”. Hence, despite the literature consensually point at some sort of incertitude as the key prompter of the interpretational process of sensemaking (Maitlis & Christianson, 2014, p. 70), it has long been recognized that such incertitude does not necessarily emerge from disruptive events and can also be triggered simply by a

perceived lack of information and confusion (Weick, 1979) that produces ambivalence (Ashforth, Rogers, Pratt & Pradies, 2014), “*ambiguity as grasp*” (Weick, 2015) or doubt (Strike & Rerup, 2016). Beyond “surprise” and “novelty”, “*the switch of the cognitive gears from habits of the mind to active thinking*” can also be prompted by a simple “*deliberated request*” (Louis & Sutton, 1991) or by mediating agents subliminally questioning certitudes (Strike & Rerup, 2016). Or by suspicion, proactively (Ormerod et al, 2008).

Sensemaking, as a “*motivated, continuous effort to understand connections (which can be among people, places, and events) in order to anticipate their trajectories and act effectively.*” (Klein et al, 2006, p. 71), does then occur regularly without sensebreaking events, aiming at defining a course of action rather than appraisal. As opposed to ‘repair-oriented sensemaking’ processes triggered by sensebreaking events, we label as ‘investigative sensemaking’ (see Table 1) the many and often mundane form of sensemaking processes, that share the common denominator to proceed from a cognitive inquiry, aiming to produce a course of action in order to disperse the incertitude generated by either the feeling of a lack of information or deliberated request rather than sensebreaking events, and supported by the detection of often cues acknowledged as weak and inconclusive *per se*.

Exploring the socio-cognitive framing of suspicion requires to shift attention from repair-oriented to investigative sensemaking process, and eventually adopt an ontology of sensemaking (Maitlis & Christianson, 2014) that fit with. First, in repair-oriented sensemaking process, the interpretational inquiry is contingent, since it represents an answer to sensebreaking events, and a mean to appraise the feeling of emergency it produced; while in the case of investigative sensemaking, it constitutes the purpose of the process itself. A dimension that is rather eclipsed by sensemaking studies on suspicion based on sensebreaking contexts (e.g. Colville et al, 2013; Laroche et al, 2019). Second, cognitive frames should be considered as interpretational frames providing answers, eventually entrapping ones (Wilensky, 1986; Maitlis & Sonenshein, 2010; Cornelissen & Werner, 2014), but also perceptual ones that contribute to elaborate and fuel the interrogation the investigative sensemaking is supposed to answer. And third, it requires to adopt an ontological perspective that makes sense of some sort of prospective properties of sensemaking.

This point echoes intense debates about the need to provide additional layers to the sole dogma of sensemaking retrospectivity. Three recent reviews of the lens (Brown, Colville & Pye, 2015; Sandberg & Tsoukas, 2015; Maitlis & Christianson, 2014) indeed conjointly stressed the need to reconsider the prospective dimension of sensemaking and its underlying functions, consensually arguing that the lens favoring the study of rather disruptive events and therefore strictly retrospective processes. Indeed: “(...) *it is clear that there is huge scope for contributing further to our understanding of how we make sense*

*about the future*” claimed Brown, Colville & Pye (2015, p. 271), calling, in line with Mackay (2009) and Sandberg & Tsoukas (2015), for “*an unpacking of ‘prospective sensemaking’ that conceptually goes beyond a derivative of retrospective sensemaking*”. Concepts of prospective sensemaking, in its early definition as “*the conscious and intentional consideration of the probable future impact of certain actions, and especially nonactions, on the meaning construction processes of themselves and other*” (Gioia et al, 1994) or in its a posterior reformulations (Gioia, Corley, & Fabbri, 2002; Gioia, 2006), formulated the ontological potentiality of a prospective dimension of sensemaking in terms of “*temporal orientation*” (Maitlis & Christianson, 2014, p. 72). This perspective had been sharpened by the recognition of the many intertwining temporal arcs potentially instantiated by sensemaking processes (Stigliani and Ravasi, 2012; Kaplan & Orlikowski, 2013). The question of temporality also innervates the study of “*future-oriented sensemaking*”, i.e. “*sensemaking that seeks to construct intersubjective meanings, images, and schemes in conversation where these meanings and interpretations create or project images of future objects and phenomena.*” (Gephart et al., 2010, p. 285). We claim that beyond the temporal orientation, tackling the prospective nature of sensemaking should then also be addressed by specifying the nature of the contextual triggers (sensebreaking events *versus* perceived lack of information and deliberated requests) and therefore differences in the ultimate purpose of the sensemaking process (appraisal and repair-oriented *versus* determining a course of action).

On this basis, we suggest that the study of the framing of suspicion and its intertwining with sensemaking should be informed by a conceptualization of investigative sensemaking in way that its underlying ontology (Maitlis & Christianson, 2014) admits some forms of prospective capabilities. Orienting the spotlights on investigative sensemaking permits to better understand why the study of the cognitive underpinnings of suspicion remained occulted to date despite their recognized criticality in organizations (Colville et al, 2013; Cornelissen et al, 2014; Laroche et al, 2019), and reciprocally provides a glimpse about the larger contribution the topic of suspicion could have on the sensemaking lens in general.

The study of the underpinnings of the suspicion rests then on the deciphering of the sociocognitive mechanisms by which investigative processes can be triggered, monitored, sustained, inhibited, etc. This paper aims at exploring this gap: our research question is to focus on the characterization of these sociocognitive mechanisms.

In particular, we question the roles of the frames of secrets and secrecy and the way individuals and groups mobilize them, accurately or not (Colville et al, 2013; Cornelissen et al, 2014; Laroche et al, 2019). To realize this exploration, we based it on an exemplar case study: the antiterrorist “Operation Souvenir”.

<p style="text-align: center;"><b>Repair-oriented sensemaking</b> <b>(triggered by sense-breaking events)</b> <i>Characterized as sensebreaking (Pratt, 2000) discrepancy, (Orlikowski &amp; Gash 1994), breakdown (Patriotta 2003), surprise (Louis 1980), novelty (Louis &amp; Sutton, 1991), disconfirmation, (Weick &amp; Sutcliffe 2007), opportunity (Dutton 1993), interruption (Mandler, 1984) disruptive events (Sandberg &amp; Tsoukas, 2015)</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Investigative sensemaking</b> <b>(triggered by perceived lack of information)</b> <i>Characterized by confusion and perceived lack of information (Weick, 1979), ambivalence (Ashforth, et al, 2014), ambiguity as grasp (Weick, 2015), doubt &amp; intervention of a mediator (Strike &amp; Rerup, 2016), deliberated request (Louis &amp; Sutton, 2019) and planning tasks (Mackay, 2009; Gephart &amp; Ganzin, 2018)</i></p>
<p>Industrial accidents (Weick, 1988, 2010; Gephart 1993; et al, 1990; Christianson &amp; al, 2009) &amp; natural incidents (Weick, 1993; Kayes, 2004)</p> <p>Environmental jolts (Meyer, 1982; Neukirch &amp; al, 2018) &amp; major changes (Brown &amp; Humphrey, 2003)</p> <p>Post-Crisis Inquiry reports (Brown, 2000; 2004; Gephart, 1984)</p> <p>Incidents such as the Stockwell shooting (Colville et al, 2013; Cornelissen et al, 2014) Scams (Laroche et al, 2019) PCIR &amp; human-triggered events (Brown, 2005; Brown &amp; Jones, 2000; Boudes &amp; Laroche, 2009)</p>	<p>Immanent sensemaking (Sandberg &amp; Tsoukas, 2015) Ecological sensemaking (Whiteman &amp; Cooper, 2011) Prospective and future-oriented sensemaking (Gioia et al, 1994; Gephart et al, 2010) Routinized expert’s sensemaking (Klein, 2006) Scenario making (Wright 2005), Strategic foresight (Mackay, 2009) Risk sensemaking (Gephart &amp; Ganzin, 2018) and preventive sensemaking in HRO (Weick &amp; Sutcliffe, 2007) Sensemaking in classrooms &amp; scientific contexts (Odden &amp; Russ, 2017; Kapon, 2016; Furberg et al, 2013)</p> <p style="text-align: center;"><b>Lack of cognitive modelling about the cognitive underpinnings -at rare exception such as Ormerod et al (2008)’s study of investigators’ sensemaking (insurance frauds, police investigators)- and the use of frames construing suspicion in the long run</b></p>

**Table 1.** *Repair-oriented versus investigative sensemaking*

### 3. Methods

The socio-cognitive instantiation of suspicion appears particularly crystalized into the organizational frames that enact secrets and secrecy. Whatsoever they are singularly naïve (Adelman, 2018) or consciously and meticulously controlled by the organization (Grey, 2012; Grey & Sturdy, 2010), the frames associated secrets and secrecy represent milestones to reveal how suspicion is generated and channelled. Insofar as we adopt an epistemological and methodological framework that fits with (Parker, 2016), focalizing on the frames of secrets and secrecy appears then an opportune methodological lever to illuminate suspicion cognitive underpinnings.

The frames of secret and secrecy appear rather explicit especially in extreme contexts (Costas & Grey, 2016; Parker, 2016), such as police and terrorist contexts (Ormerod et al, 2008; Rentatalo, 2012; Alison et al, 2004) and secret services or organizing against terrorism (Adelman, 2018; Quinn & Worline, 2008; Colville et al, 2013; Grey, 2012; Grey & Sturdy, 2010), scams (Gibson, 2014; Laroche et al, 2018), or secret organizations (Parker, 2016; Scott, 2013; Simmel, 1906). Zooming on such contexts represents

therefore, on a methodological point of view, an opportune developing bath for revealing the socio-cognitive underpinnings of suspicion in organizations.

In that purpose, we based our study of the suspicion underpinnings on an exemplar case: the Canadian undercover antiterrorist “Operation Souvenir”. This half-year long investigation with an unexpected denouement represents a rare material to illuminate how the investigative sensemaking driven by suspicion can be ruled in the long run. Indeed, because of impediments of the first investigation, a counter-investigation was ruled. The counter-investigation focuses on the policemen sensemaking, rather than solely on the suspects as most regular first-order inquiries do. It produces a *mise en abyme* of the initial inquiry and provides then exceptional data on the sensemaking process of investigating.

On this basis, we deploy an enactivist-cognitivist sensemaking based framework that aims at determining how frames of secrets and secrecy impact the investigative sensemaking. This illuminates the key milestones of the socio-cognitive framing of suspicion, our results ultimately pointing at the role of metacognitive frames to trigger, sustain, and channel suspicion.

In the hereinunder subsections, we present first the Operation Souvenir Case, and then detail our analytic methodology.

### **3.1. Case selection: The Operation Souvenir, a well-chronicled case of a singularly long inconclusive investigative sensemaking**

This 6-month long Canadian antiterrorist undercover investigation, ruled early 2013, was first presented as a tremendous textbook case of flagrante delicto, the investigation having produced pieces of evidence that conducted the jury to convict the suspects of numerous terrorist offences. But a couple of years later, its juridical denouement was at least most unexpected: the Supreme Court of British Columbia indeed concluded on a situation of “*entrapment*”, the RCMP (Royal Canadian Mounted Police) being accused of “*failure to respect the boundaries of permissible police conduct (that resulted) in a police generated crime.*” In one word, police spent almost half a year and engaged considerable resources to investigate the putative terrorist plan of a suspect who was finally considered by the Court as mostly unmotivated and unable to rule a terrorist attack by himself without the proactive interferences of undercover agents.

Significative efforts were but involved in this operation. It costed more than 900k\$ in overtime. 28 scenarios (a term that designs the preparation of a meeting between the suspect and an undercover officer, abbreviated to UCO) were tailored. Around 200 professionals collaborated to it. See hereinbelow a quick summary of the Operation.

#### **At the commencement of Project Souvenir: Oct 2012-Jan 2013**

*The case started on October 17, 2012, while police received complaints that Nuttall was espousing violent Islamic beliefs. On January 2013, CSIS (Canadian Security Intelligence Services) informed RCMP (Royal Canadian Mounted Police) it had general concerns that rendered Nuttall a “threat to*

*public safety”. RCMP instructed the Special “O” unit to start Nuttall’s surveillance, and at the same time repeatedly asked for a formal advisory letter that would legally permit an undercover operation. On February 1, 2013, RCMP were informed an advisory letter was being prepared and it would indicate that Nuttall was attempting to acquire precursors to explosive substances. The operation is launched the following days.*

**Feb-April 2013: looking for a terrorist**

*The undercover operation began. An undercover agent, Officer A, introduced himself to Nuttall as a Saudi businessman who needed help to retrieve his lost niece. The latter accepted. During this scenario, Officer A expressed Nuttall his obedience to a rigorous faith. This first contact considered as a success, and Officer A and Nuttall then began to see one another on a regular basis. Because RCMP wanted to prevent Nuttall to contact other jihadists, RCMP insisted to socially isolate Nuttall: Officer A rapidly became one of his main social contacts, and Nuttall quickly developed a strong emotional dependence to him. At this stage of the investigation, RCMP tried to convince Nuttall that Officer A was part of a big terrorist organization. For example, on April 19, 2013, Nuttall was invited to assist to a fake clandestine meeting between Officer A and two other undercover officers in a hotel room.*

*Furthermore, Officer A gave also Mr Nuttall job opportunities. Several scenarios were tailored in this vein, increasing the level of loyalty at each step. For example, Mr Nuttall was paid to deliver a package without opening it, later to deliver a significant amount of cash, etc. The official purpose was to cement his relationship with Officer A, assess the quality of information this latter could collect on Nuttall, and ultimately learn about Nuttall’s plans and potential associates.*

**End of April- May 2013: postulating cues, investigating as such**

*The first months of the investigation were everything but leading to convincing results. Nuttall was unstable, and the only terrorist plans he proposed were grandiose and unrealistic (attacking a military base, hijacking a nuclear submarine, throwing rockets on the Parliament of Victoria...). Sgt Kalkat did not mention these dark sides of the investigation to its many stakeholders, including legal assistance and RCMP seniors’ supervision.*

*Rather, new scenarios were planned to push Nuttall to first invent, and then stick to a feasible plan. They ended up teaching him how to become a terrorist.*

*To that purpose, RCMP especially relied on the psychological subjugation exerted by Officer A on Nuttall to make him adopt logics and behaviours that fit with their initial expectations. They planned scenarios that were supposed to accelerate the Pygmalion process: for example, they set up a ‘Mr Big scenario’ to put pressure on Nuttall. During this scenario, Nuttall was offered to meet a presumably important senior member of the terrorist organization, and to pitch him the terrorist attack he would have planned. Despite the fear inspired by such an impressive scenario, Mr Nuttall remained unable to provide any interesting leads for a terrorist attack.*

*RCMP also financed several trips, including a recce to Victoria. He was also trained to clandestine tradecrafts. For instance, Officer A was instructed to teach Mr. Nuttall a “cleaning regime” that involved taking a circuitous route. Mr. Nuttall was instructed to use only encrypted USB and was paid to purchase one. He was repeatedly asked to adopt a less talkative and rather discreet demeanour. He was also invited to use a codeword to refer to the plan (to refer to it as the “BOOK”). Mr. Nuttall incorporated those injunctions quite naively. For instance, he said he felt like he was a “secret agent” during the recce Victoria, and ultimately, in the last days of the operation, he mentioned they would have to “Jason Bourne” the motel room. Those injunctions and trainings to adopt a clandestine demeanour were notably supposed to canalize the attention of Nuttall and his wife, preventing them to lose focus while playing videogames or taking drugs. Those scenarios had but hard logistics consequences: the almost half-year investigation resulted in more than \$900.000 in overtime.*

### **June 2013- Idealizing and concretizing the investigation**

*Ultimately, RCMP elicited Nuttall to work on a feasible plan: a bomb in a pressure cooker meant to be planted under Victoria parliament - a project that, according to undercover audio records and Officer A’s debriefing reports, Nuttall briefly mentioned without any convictions. Officer A had then to guide and finance Nuttall, while Sgt Kalkat, in charge of the operation, eluded the raising questions about directly contributing to a terrorist plan. At that time, the secret plan was in fact a huge puzzle in which many stakeholders had a partial view. Collecting all pieces, it appears the plan was largely discussed and elaborated by RCMP teams. Most of the RCMP collaborators, including the top management sponsoring the operation at RCMP, had but no clear view on the police involvement.*

*Nuttall was pushed to express his adherence to the plan, which means on the one hand to express his formal concurrence to the project while simultaneously keeping it secret to his entourage -at the exception of his wife Ms Korody that ultimately became a target for RCMP- as jihadists were deemed to remain discreet while resolute. Of course, Nuttall continued until the end to believe the undercover operators, who were making him adopt the plan, were members of a powerful and international terrorist group. Nuttall was encouraged to act as if the plan was his, and not as if he were only an executant.*

### **End of June 2013: the denouement**

*The last act of the investigation confronted the RCMP team with Nuttall’s terrorist inexperience - if not reluctance-: Kalkat’s team had hard trouble to concretize his participation to the secret plan they contributed to shape. They did not disperse Nuttall’s concerns about being killed by Officer A’s acolytes, i.e. undercover agents introduced as members of the international terrorist group, making him act under fear of being killed in case of failure of defection, and promising him support such as a safe travel to an Islamic country after the bombing. An unexpected logistic support had also to be provided, according to the Nuttall and Korody indigence.*

*On June 29, after they planted the (fake) bomb under the surveillance of a large team of police officers, Nuttall and Korody were finally arrested in an hotel room. On June 2, 2015, they were convicted by a jury of several terrorist offences – a judgement that was ultimately contested by the Supreme Court of British Columbia in summer 2016.*

The counter-investigation revealed the underlying entrapment process: *“Simply put, the world has enough terrorists. We do not need the police to create more out of marginalized people who have neither the capacity nor sufficient motivation to do it themselves”*, concluded Judge Bruce, from the Supreme Court of British Columbia.

While Machiavellianism or inexperience may at first value represent the most credible interpretations, the counter-investigation clearly stated that *“It is no excuse to say that the investigative team lacked experience and would thus be unaware of the concern about illegal acts committed in the course of the investigation. This project was a national priority for RCMP Headquarters and was watched carefully by very senior officers. Locally there were several senior officers in charge of the operation and each one had many years of experience in undercover investigations. (...) There is no evidence that the police acted in bad faith. They sought some legal advice and generally followed it”*. Admittedly, some clear recriminations may be addressed to key stakeholders of the investigation team, especially to Sgt Kalkat, the local senior officer in charge of the command triangle overseeing the investigation at RCMP. Explanations about the course of the investigation and its terrific denouement are but to be essentially found at a more socio-cognitive level, beyond misconducts or putative vested interests. It requires to decipher how suspicion was aroused and manoeuvred across the operation.

To put it short, the storyline is about an investigation that started, as many of them, on weak cues. Progressively, as the lure of the typical investigation substituted to reality, the investigation continued a half-year long by gradually collecting just enough cues to support its unfolding, but not enough to conclude definitively -for good reason, the suspect being rather unmotivated to perpetrate the terrorist plan they were suspected to plot. In this case, failure is real but isn't the point of the analysis we ruled, contrarily for example of the Colville et al (2013)'s and Cornelissen et al (2014)'s studies of the Stockwell Shooting. The interesting point of this case relies on the fact that, until the rush at the end of the Operation Souvenir, the absence of the ultimate proof to condemn the suspect forced investigators to engage into rich and dense investigative sensemaking processes, which somehow ironically provide a deeper dive into the underpinnings of investigative sensemaking processes than a rather straightforward and rapidly concluded inquiry. The singularly long period of inconclusiveness reified by the 28 scenarios -technical term referring to a meeting between the suspect(s) and undercover

agent(s)- and their planification constitute in itself a rare and rather homogenous sample to decipher the socio-cognitive process of suspicion.

In this sense, the counter-inquiry produced by the Supreme Court of British Columbia (see R.v.Nuttall, 2016 BCSC 1404) permits to illuminate in details and with some epistemological robustness how did police ruled its investigation and to deter materials to support it, including meetings records, scenario briefings, debriefings, official and internal reports, audio and video surveillance, but internal communication as well as personal memos and notes written by policemen for their own use. This counter-inquiry results in a collection of proofs that did not target only the putative culpability or innocence of the suspect, but also aim to specify how the investigation itself had been ruled. Such a dense set of data is rare, given the difficulties to access police's investigations behind the scenes of what is officially proposed to public scrutiny (Leo, 1995), and more globally to study organizational aspects in keeping with suspicion or secrecy that are often considered as blameworthy behaviours (Greve, Palmer, & Pozner, 2010; Parker, 2016). In this purpose, the next sections detail the data-collection and data-analysis processes (summarized in Table 2. below).

### **3.2. Data-collection**

To that extent, the Operation Souvenir appears then outstandingly relevant to understand how sensemakers trigger then maintain suspicion while the organization and its members must deal with a lack of cues. In this paper, we were particularly interested in deciphering how did sensemakers proactively sustain the course of the investigation and ultimately how did they make possible its terrific conclusion: we focus on the sociocognitive mechanisms that permit it, and especially the framing of suspicion on a relative long run.

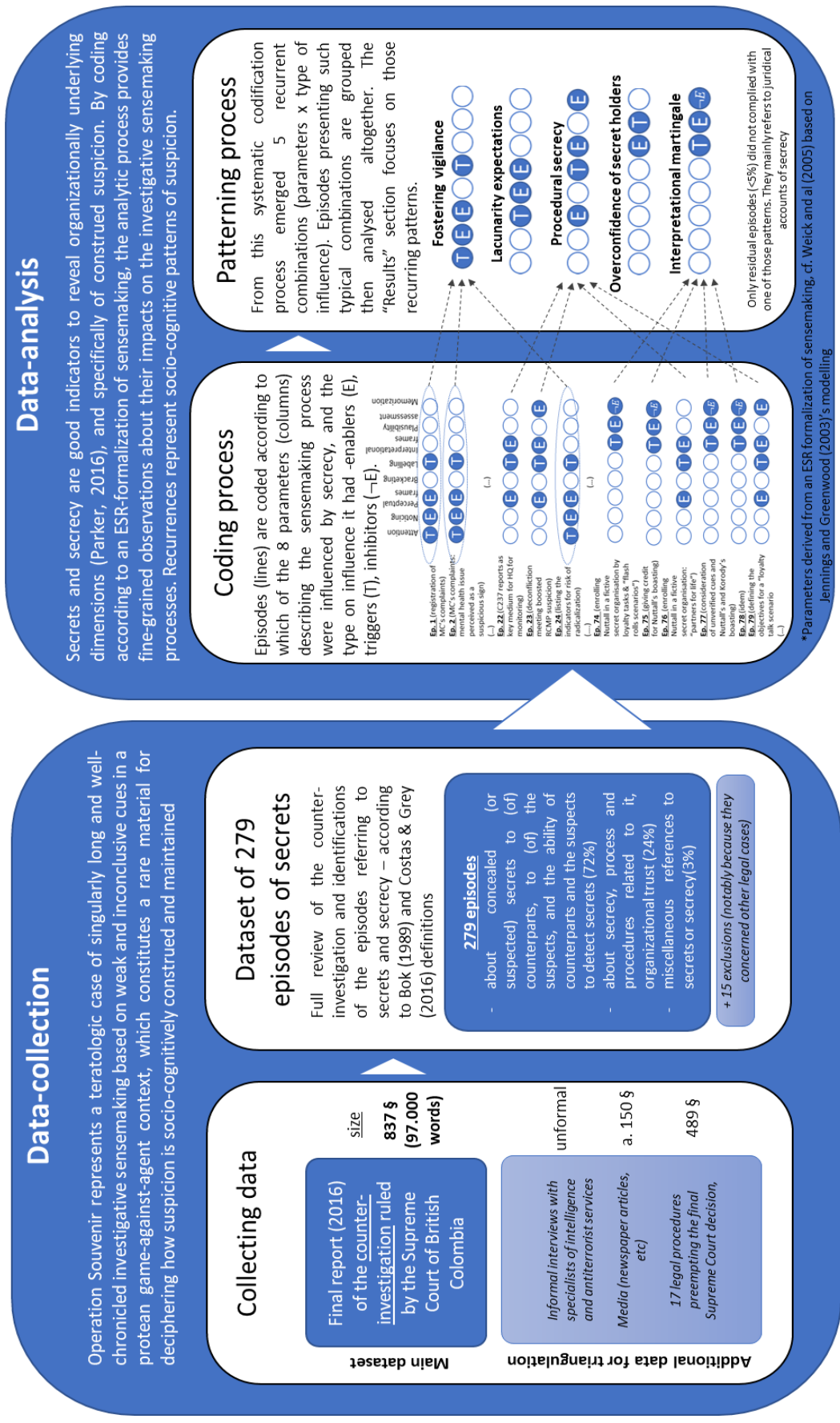


Table 2. Methodological milestones of the data-collection and data-analysis processes

**Collecting data**

Two main sources of data were collected (see Table 3.): first, the §837-judgment of the Supreme Court of British Columbia. Legal cases, as any Post crisis inquiry reports (PCIR), are well-known material in the sensemaking lens (e.g. Weick 1988, 1993; & Sutcliffe, 2003; Gephart, 1993; Boudes & Laroche, 2009), and, have been used in other case studies about terrorism, from the victims’ (Quinn et al, 2008) as well as from the policemen’s point of view (Colville et al, 2013; Rantatalo, 2012). They are admittedly to be considered with a critical look, given the many political games they may support (Brown, 2000; Boudes & Laroche, 2009). In our case but, the counter-inquiry represents on this point a key methodological asset. The combination of the materials of the first trial -that indeed appeared ultimately to be of those kind of dubious PCIR- and its *mise en abyme* produced by the counter-inquiry permits to gain in confidence about construing a set a data that approach the reality of the investigation, at least more robust than a comparable case resting only on a first-order legal case.

The 97.000 words (§837) main report of the Supreme Court’s inquiry (R.v.Nuttall, 2016 BCSC 1404) constitutes then the backbone of our dataset. We fully coded it according to the systematic data-analysis process described hereinabove.

Secondly, we constituted a larger set of data (including legal procedures, media and informal interviews with specialists of intelligence services) to triangulate it (Yin, 2009). It includes notably judicial additional reports (constituting a §489 dataset) have been considered to enrich our comprehension of the case and proceed to triangulation. We list them in the following table.

	Source	§-counts	Data-robustness	Dataselection
Main data-set (fully coded)	Final report of the counter-investigation by the Supreme Court of British Colombia (R.v. Nuttall 2016 BCSC 1404)	837 § (97.000 words)	High	Bracketed into 279 episodes referring to secrets or secrecy, then fully coded according to the data-analysis process
	(+ attached investigation materials such as surveillance videos)	-		
Additional data-sets (for triangulation)	Informal interviews with specialists of intelligence and antiterrorist services	unformal	Medium-Low	No systematic analysis, considered only for triangulating the main data-set
	Media	a. 150 §	Low	
	17 legal procedures preempting the final Supreme Court decision, (ref: R.v.Nuttall) + attached investigation materials	489 §	Medium (high reliability but referring to intermediate states of the counter-inquiry)	

**Table 3.** Data-collection sources

### ***Bracketing into 279 episodes involving frames of secrets and secrecy***

As Maitlis & Christianson (2014, p. 106) reflected on last decades sensemaking scholars' attempts of "capturing the process: much of our understanding of how sensemaking is accomplished and what sensemaking helps to accomplish comes from data that provide revealing descriptions of the sensemaking process as it unfolds over time". In this paper, we especially aimed at deciphering the socio-cognitive underpinnings of suspicion as revealed by how it impacts investigative sensemaking processes in games-against-human-agents context. For that purpose, the main 97.000 words dataset was then bracketed into episodes referring to secrets and secrecy. Secrets are defined following Bok (1989)'s canonical definition, i.e. as the (1) intentional attempt to (2) hide (3) pieces of information (4) to others. As we focused on RCMP sensemaking, we excluded episodes referring to other legal cases. This bracketing process led to segment the Operation Souvenir into a 279 entry-points database (post exclusions). This database encompasses the many ways the RCMP teams made sense of secrets (including postulates about the secrets of the suspects, of counterparts, secrets concealed to the suspects, to counterparts, and reflection about the suspects and counterparts putative ability to detect secrets; 72%), and of secrecy (including notably impacts of secrecy procedures about information selection and trust; 24%), and miscellaneous references to secrets (3%).

### **3.3. Data-analysis processes**

The two-steps data-analysis is performed first by coding the data-set according to a sensemaking-cognitivist inspired framework, and second to group such coded data-set into similar combinations according to the framework for identifying socio-cognitive patterns of suspicion that are recurrent across the 6-month long investigation.

#### ***Coding the dataset***

To analyse this database, and precisely the role of frames of secret suspicion at every steps of the investigative sensemaking process, we deploy a framework based on an analytic formalization of sensemaking processes proposed by Weick and al (2005) based on Jennings and Greenwood (2003)'s modelling. This cognitive-enactivist formalization of sensemaking can be subdivided into 4 main steps and its 8 related parameters: (1) *attention* and (2) *noticing* for the (Weick et al, 2005)'s so called ecological rupture phase; (3) *perceptual frames*, (4) *bracketing* and (5) *labelling* for the enactment phase; (6) *interpretational frames* for the selection phase; (7) *plausibility assessment* and (8) *memorization* for the retention phase and the retroactive loops that link this phase with previous ones. Such conceptualization aims at formalizing the key milestones of sensemaking processes, in order to specifically identify on which secrets and secrecy are having a significative impact, episode per episode.

Such subdivision of the sensemaking process into subprocesses admittedly typifies the disadvantage of reductionism, but reciprocally permits here to provide a homogeneous and fine-grained framework to analysis conjointly the 279 entry points of our dataset. The recurrences it reveals point at key patterns of suspicion beyond the idiosyncrasy of the episodes in which they were observed and contribute as such to inform its socio-cognitive construing.

Differentiating them permit to better distinguish the potentially several impacts suspicion may have on sensemaking, and reciprocally different forms of sensemaking supporting suspicion.

In each of the episode, we filled out on which on these 8 parameters did frames associated with secrets and secrecy impact the investigative sensemaking process. Several parameters may be impacted; which means, a single episode may indicate more than one parameter as influenced by secrets and secrecy.

Abductively, we considered the need to qualify the type of influence secrets and secrecy may have had on those parameters: informed by Maitlis & Lawrence (2007) work on sensegiving, we distinguish “triggers” and “enablers”, according to whether secrets and secrecy generate specific and significative modifications on some identifiable above-mentioned parameters of the sensemaking process (labelled *trigger*); or whether they permit to orient the sensemaking by facilitating one of its underlying steps or reduce what could prevent it (*enabler*). We also add an additional marker: “*inhibitors*”, in cases secrets and secrecy seem to impeach the regular -i.e., expected- course of sensemaking.

### ***Grouping into similar patterns***

Similarly coded episodes are grouped together. The similitude criterion to group episodes is that they present first more than one coding reference in common -i.e.  $\forall (e_i, e_j) \text{ Groupe}(\text{episodes}), \exists \text{Id}_{e_i, e_j} [(parameter) \cap (type\ of\ influence)]$  - and second, no more than one dissimilarity -i.e.  $[nb(\text{non-congruent coded parameters}) \leq 1]$ . Proceeding as such, five typical groups emerged. Very residual episodes did not correspond to one of these groups (<5%), those being mainly relating RCMP juridical considerations about secrecy.

The five groups that emerged represent typical inflexions produced by secrets and secrecy on sensemaking, constituting the first steps of a theoretical deciphering of the socio-cognitive underpinnings of suspicion. We denominate them “patterns”, insofar the process of first coding episodes homogeneously, then grouping similarly coded episodes, point at recurrences that overcome idiosyncrasies of the episodes themselves. While case studies foster the replicability logic over representativeness (Eisenhardt & Graebner, 2007), this patterning process permits to highlight resilience of suspicion patterns in the findings throughout the 6 months long investigation and among the many

agents, or with the same actors but very different contexts: this enhance confidence in generalizing those findings extracted and codified as such across to the Operation Souvenir case to very different contexts. In Cognitive Task Analysis (Crandall, Klein & Hoffman, 2006) and affiliated methods that aim at recognizing typical cognitive processes and their underpinnings mechanisms, such clustering process is critical since most observations become eloquent insofar as they are juxtaposed to each other's.

The analysis of the meaning of each pattern had been done after the patterning process completion across the 279 episodes.

## 4. Findings

### 4.1. The five sociocognitive patterns of suspicion

In the following section, we provide details about the five patterns that emerged from the systematic codifying process of the Operation Souvenir.

#### 4.1.1. Pattern 1. Fostering vigilance: a dedicated attention towards behaviours deemed to reveal secrets

**Definition of the pattern** The first pattern that emerged concerned the process on canalizing attention towards suspicious behaviours specifically deemed to reveal other secrets. We denominate such attentional process “vigilance” in reference to the concept of *epistemic vigilance* coined by Sperber et al (2010, p. 359) to encompass the “*suite of cognitive mechanisms (...) targeted at the risk of being misinformed by others*”.

Vigilance proceed from a canalised attention, channelled towards detecting others’ secrets by noticing behavioural cues deemed to revealed them. Such imperatives to orient attention on a preconceived range of cues deemed to indicate that the suspects are concealing secrets is to be found at all stages of the investigation. Such vigilance comes with denigrating alternative cues - in particular those pointing explicitly at the suspect having other motivations than secret plans, such as a wish to bound friendship with Officer A - and ultimately, prevents to deploy alternative approaches within the investigation, including deradicalization strategies.

**Examples** The following episodes involved the Special “O” unit (a specialized team instructed to start Nuttall’s surveillance until the undercover agents were briefed for the first scenario. Those agents indeed flooded the investigation team with as much information as they can about Nuttall’s behaviour that could be associated with holding a secret terrorist plan, prioritizing cues collection based on this criterion above others.

*“First look into Nuttall’s basement suite” (ep. 32)* The surveillance of Nuttall began with the objective “to learn the identity of Mr. Nuttall’s wife”: pretexting a domestic complaint in the neighbourhood, two officers attended Nuttall’s basement suite in Surrey. The officers referred they believed that Nuttall was “high on marihuana and the basement suite had an overwhelming odour of marihuana. Mr. Nuttall acted nervously and referred to the officers as armed invaders. There were authentic-looking modified paintball guns hanging on the walls, a laptop was seen in the suite, and Islamic scripts and empty liquor bottles were visible to the officers”. Here, while the cues indicating secret radicalization (nervous

reaction to police, paintball guns, Islamic scripts) and/or opportunities to pursue the investigation in this direction (laptop, identity of surroundings) did not fall on deaf ears, cues that would indicate the reverse option (empty liquor bottles, drugs) weren't so much considered.

“Popping sounds part.1” (ep. 37) In the “popping sounds part.1” (see appendix for more details) the surveillance team referred they observed the suspect “with a group of males in an area near the railway tracks behind his basement suite”, “the flame of a lighter and heard loud popping sounds”. Basement, group of males, unexpected sounds: the surveillance team alerts the investigative team with cues indicating Nuttall’s putative secrets that were but at most inconclusive *per se*.

The surveillance team just provide observations, considering this is the job of the investigative team to make sense of those behavioural cues afterwards. In this episode the latter firstly interpreted the “popping sounds” as potentially tests of explosives... that but ultimately revealed to be nothing but the sounds of paintballs.

Such fostered vigilance continued to drive the attention throughout the Operation, with continually the underlying assumption that the cues that truly mattered were those indicating a secret to be revealed, neglecting alternative interpretations. This also includes Ms. Korody:

“The April 25<sup>th</sup> meeting” (ep. 134) The investigative team met on April 25<sup>th</sup> in order to prepare the scenario of the following day and to debrief from the deconfliction meeting of the previous day. They notably discussed about how to include Ms. Korody (Nuttall’s wife) within the investigation. As for her husband, the team emphasized the revelation of a secret plan over any other alternatives: “*the only way to get charges [against her] is from her mouth*”, they concluded.

#### **4.1.2. Pattern 2. Lacunarity expectations: considering incertitude and inconclusiveness as the norm**

**Definition of the pattern** This pattern regroups episodes in which dominates a surprising tolerance from the investigative team to the relative inconclusiveness of the cues that fuelled the investigative process. The admitted and expected lacunarity of the collected cues is regularly re-enact within procedures and routines, especially planning tasks.

Such lacunarity expectations ease the bracketing and labelling of faint and muddled observations as to-be-investigated events related to secrets detection.

For justice indeed the absence of proofs means innocence, and judges would consider the absence of concrete cues as a good reason to stop an inquiry. Reversely, policemen consider the lack of conclusive

cues as the norm at the initial stages of the inquiry. During the Operation Souvenir, police officers express regularly that since suspects should try to hide their motivations, they must adopt the basic assumption that cues are fundamentally hidden, and then that they can't consider the absence of hints as a reason to slow the investigation. Lacunarity expectations is then a critical socio-cognitive trick first for making sense of the inconclusiveness of the cues collected along the investigation and prevent dropping it out prematurely.

### *Examples*

Planning of the objectives of scenarios are particularly interesting to understand the investigative team's expectations about their high tolerance to the inconclusiveness of the cues they expect to collect.

*“Setting the objectives of the Operational plan” (ep. 44)* For instance, the Feb 13<sup>th</sup> Operational Plan (which officially launched the undercover operation) stipulates:

*“(…) to introduce a UCO [UnderCover Officer, namely Officer A] to bond with NUTTALL through a variety of planned UC scenarios **to the point** where NUTTALL is comfortable disclosing his involvement, if any, with criminality as it relates to this ongoing investigation” (emphasis added).*

*“To the point”* is typically a formulation that highlights these expectations of lacunarity: at the very first stage of the undercover operation, the command triangle expected scenarios to come one after another without producing immediately conclusive evidences. This would but have to not impede the course of the investigation.

In the same vein, the “technological issues” seemed to repeatedly act as a well shared and undiscussed interpretation for excusing the inability of the investigative team to collect conclusive cues, even against all odds.

*“Calling for obtaining a Part VI intercept: The May 15<sup>th</sup> meeting, part 2.” (ep. 182):* At the conclusion of the meeting of May 15<sup>th</sup>, while the investigation was bogging down, the team expect a Part VI intercept to provide them *“critical evidence of what (Nuttall and his wife) were thinking privately away from Officer A's influence”*.

Hence, the counter-inquiry report denied this hypothesis and observed that a month later, *“by June 16th, the police had a Part VI wiretap in place and could have listened to the defendants' private conversations to gather evidence of any planning towards a terrorist plot. Because the defendants spent almost all their time at home, the wiretap would effectively capture most of their private communications”* (§791).

In the same vein, earlier in the investigation, the inability to get full transcripts of the discussion between Nuttall and Officer A was regularly used as a pretext to interpret their difficulties to have tailored

scenarios that could already had permit to reveal Nuttall’s secret plans. This excuse was hardly challenged. But as soon as the transcripts were available, they were barely reviewed (cf. ep. 145 hereinunder) and very inconclusive (*ep. 198*).

Along the Operation, we also notice that several organizational settings contribute to re-enact consistently such a tolerance to momentane inconclusiveness. Notably, planning tasks. From the episodes presented hereinunder, we can infer how the investigation is represented within an eschatological perspective, which supposedly ends with the revelation of Nuttall’s secret plan, while the “meantime” is not fundamentally questioned, but rather rationalized by such expectations of lacunarity.

Ep.	Context	Reference
<b>49</b>	After the first scenario	Sgt Kalkat complained his adjoint the operation was “ <i>proceeding too slowly</i> ”
<b>96</b>	Briefing on March 18 <sup>th</sup> , 2013	Sgt Kalkat: “ <i>15 to 20 scenarios away from the testing scenario</i> ”
<b>112</b>	Briefing on April 9 <sup>th</sup> , 2013	The investigative team begin to focus on setting the perfect “ <i>D-Day</i> ”
<b>162</b>	C237 report (sent to National Headquarters), May 8 <sup>th</sup> , 2013	Sgt Kalkat informed he “ <i>anticipate(s) that this project will move forward successfully and will be able to gather sufficient evidence to support criminal charges within the next sixty days</i> ”.
<b>217</b>	Statement from the counter-investigation report based on the debriefing notes between Sgt Kalkat and his supervisors (Insp. Corcoran at that time)	One month before the arrest, “ <i>both he [Sgt Kalkat] and Insp. Corcoran believed that arrests around June 30th were a possibility. Curiously, these discussions occurred prior to any concrete plan emerging from the undercover operation</i> ”.
<b>218</b>	Briefing on June 4 <sup>th</sup> , 2013	Debates within the investigative team about the number of scenarios before the end of the investigation. Cpl McLaughlin believed they were eight scenarios away and Sgt. Kalkat only five away. The latter believed the suspects would decide to realize their plan on July 1 <sup>st</sup> .
<b>219</b>	Briefing on June 4 <sup>th</sup> , 2013	The investigative team establishes retro-planning. They notably point at the necessity “ <i>to have the disclosure package prepared ten days in advance of July 1st as the arrest date</i> ”.

The Operation Souvenir a 6-months undercover investigation that required around 200 agents from many departments and resulted in \$900.000 in overtime: planning tasks are a critical issue that was closely looked by Senior Management. To many extents, the monitoring of the rhythm of the investigation was one of the key KPIs on which the command triangle (the three officers in charge of piloting the investigation team, headed by Sgt Kalkat) was regularly challenged. Somehow, one may argue that by monitoring the “when”, Senior Management eclipsed more fundamental questions such as the “what” and “why” questions. At least, internally, such a focus on planning crystallised potential tensions about the course of the investigation and turn them into “rhythm” issues. This substitution permits to re-enact the expectations of momentaneous lacunarity without losing sight on the ultimate goal of detecting and revealing the suspects’ secret plan.

#### 4.1.3. Pattern 3. Procedural secrecy turns inferred perceptual schemes of suspicion into interpretational ones

**Definition of the pattern** This pattern pictures the effects of procedural secrecy: belonging to an organisation wherein information is routinely and ostensibly scattered make their members label prescribed attentional priorities or interpretations as undebatable therefore unquestionably taken for granted guidelines. Such provided information and the interpretational schemes they infer from it are considered as priority and promptly integrated into their ongoing sensemaking processes.

#### **Examples**

The exchange of taken-for-granted pieces of information between intelligence services had a terrific impact at the first stages of the investigation. Indeed, at first value, Nuttall did not represent so much obviously a “national threat”.

First assessment by Cst. Pannu (ep. 9) Rapidly after Nuttall is for the first time signalled to RCMP, Spt. Bond assigned Cst. Pannu to open a file and determine whether there was a need for a follow-up investigation: the latter determined it wasn’t a priority and closed the SPROS file.

At that time, Operation Souvenir could had been nipped in the bud. But de-confliction meetings (routine meetings between officers from CSIS and RCMP verifying the intelligence services are not conflicting each other) and the overconfidence in the information transmitted at these occasions changed the perspective RCMP had on Nuttall’s potential threat.

December 20, 2012 CSIS-RCMP de-confliction meeting (ep. 19): During the meeting, CSIS (that had been previously informed by RCMP about MC complaints on Nuttall’s potential radicalization) asked

for the actual occurrence reports on the M.C. complaint and an earlier complaint from July 2012 of a similar nature.

*Bond is told about the CSIS disclosure letter (ep. 20):* On January 21, 2013, RCMP learned that CSIS sent a disclosure letter to another services a week earlier that indicated it had unverified general concerns that rendered Mr. Nuttall a “threat to public safety”. In fact, the letter contained no new information than those from the SPROS file, but at that time the letter was not disclosed to Spt Bond.

*January 24, 2013 CSIS-RCMP de-confliction meeting (ep. 21):* CSIS informed RCMP they consider “Mr. Nuttall might be a recent Muslim convert who was attempting to recruit others and might be capable of violence”. They disclose they are investigating on him but refused to specify by which techniques.

After RCMP insisted to learn more about CSIS investigations, and CSIS refused to disclose more information as well as their sources. He is but finally told surveillance included notably physical surveillance.

From there, Bond urged to start a physical surveillance that had the consequences we know. Obviously, the physical surveillance from CSIS agents became apparent to the RCMP unit that Bond instructed to watch after Nuttall ... (ep. 19).

The early surveillance was inconclusive. A few weeks later, CSIS provided further information that officially started the undercover operation.

*The Advisory letter- the potassium nitrate tip (ep. 39)* On February 7, 2013, CSIS forwarded the formal advisory letter. It warned that Mr. Nuttall had been attempting to purchase potassium nitrate (one ingredient in the formula for making an explosive known as black powder) from pharmacies in the Lower Mainland on January 31, 2013, but without revealing a source for the tip.

This tip, as many pieces of information transmitted to the investigative team, was taken for granted. As the counter-investigation stated: “there was never any scenario designed to elicit Mr. Nuttall’s knowledge about the use of potassium nitrate in explosives” (§52). For sure: a few months later, Mr. Nuttall still confounded Salpeter with Vaseline. In the same vein, indications from the MC’s complaints were never verified. Along the operation, similar pieces of information that spread across RCMP communication channels were also systematically taken for granted and barely looked with a critical perspective.

Suspicion is then also enacted by the submissive adhesion from RCMP agents to information to the extent it is provided under the seal of procedural secrecy. The irony of the Operation Souvenir is that RCMP applied the same logic to the suspects, by training him to discreet criminal tradecraft, and then by enrolling them into a fictitious terrorist secret organisations.

Not my first dance- March 3, 2013 scenario (ep. 59) This training started from this scenario, the third contact since Officer A presented to Nuttall as a Saudi businessman that were looking for help to retrieve his lost niece. During this scenario, Officer A began indeed to picture himself as a seasoned terrorist and a member of a nefarious powerful organisation. It is “*not my first dance*”, he asserted – as he did again several times, as for instance during the May 5<sup>th</sup> scenario. From that scenario, Officer A was instructed to display a “*cleaning regime*” that involved several clandestine criminal tradecrafts such as systematically taking a circuitous route.

Clandestine jobs and the loyalty talk objectives- setting the March 7<sup>th</sup> and 8<sup>th</sup> 2013 scenarios (ep. 71) During these scenarios, Nuttall was paid to transport packages in a clandestine manner. Officer A was instructed to engage a *loyalty talk*, which objective was to deliver the subsequent message: “*don’t trust anyone else and don’t talk to anyone about us*”.

Meeting for preparing the April 19<sup>th</sup> 2013 scenario (ep. 127) Boston Marathon bombing just occurred. The team want to ensure a more robust control on Nuttall to prevent him to copycat the modus operandi without warning Officer A. During the meeting, Sgt Kalkat insisted that the objectives of the next scenario highlight ostensibly complex criminal tradecrafts that should impress Nuttall about the secret organisations Officer A was supposed to belong to.

Despite Nuttall ineptness, the training of Nuttall worked to some extent:

The worst spies: The Whistler trip, part. 3 (ep. 150) During the May 5<sup>th</sup> scenario, Nuttall proposed to use a codename for his wife: “*Pepsi*”.

Scenario of the May 15<sup>th</sup>, 2013: preparing the trip to Victoria (ep. 188) About the recce, Mr Nuttall confessed to Officer A it made feel him like a “*secret agent*”.

The worst spies: The Victoria recon trip, part. 1 (ep. 208) During this scenario, Officer A brought Nuttall to a recon trip in Victoria. Nuttall decided that they needed to use aliases (he but naively chose their own Christian name).

D -1, part 4. (ep. 255) The last day before he was arrested, he told Officer A they “*would have to ‘Jason Bourne’ [main character of a famous spy movie franchise] the motel room*”.

The recurrence of episodes picturing it permits to deeper specified its cognitive operationalization. First, because of procedural secrecy, information cannot be tracked and verified, and agents cannot assess the incongruity of the information. Secondly, it fosters the adoption of perceptual scheme of suspicion and turn them into interpretational scheme, and vice versa. The mechanism triggering this switch is simple. Because of organizational secrecy procedures, investigators couldn't question the cues that initially triggered the investigative sensemaking process. But at the same time, they became in charge of perpetuating the investigation those cues have initiated, without having been precisely instructed the whys and wherefores of the investigation. The few and uncontextualized information they have been provided became the sole cues they have in order to progress into the investigative sensemaking process they suddenly became accountable to conclude. They then have no other options that inferring from them the follow-up and the action to be taken at short term.

#### 4.1.4. Pattern 4. Overconfidence of secret holders

**Definition of the pattern** Holding secrets and believing to be on the point to reveal others' combine to produce a kind of secrecy heuristic, which means a tendency at an individual as well at an organizational level to become over-confident not only about collected cues but also about the soundness of the investigative sensemaking for which they engaged so much resources, to the only extent it is all marked by the seal of secret. Such organizational secrecy heuristic combined with individual psychological dynamics triggered by secrets. Secrecy had been identified as impeding decision-making by enhancing confidence in the conclusions drawn insofar as information associated with secrecy are overrated (Travers et al, 2014). While the previous patterns pointed at the attentional (1), enactive (2) properties of secrets and organizational secrecy and their ability to transform attentional into interpretative schemes and ease their adoption (3), this fourth pattern highlights their ability to provide investigative sensemakers enough confidence to conclude.

**Examples** During Operation Souvenir, being in the known symptomatically made sensemakers refer to have access to a “*global picture*” missed by profanes. Typically, while being asked why he did not consider his colleague's alerts on the risk of entrapment, Sgt Kalkat responded to the Court that this latter did not understand the “*big picture*” because he was not privy to information about Nuttall from other agencies. However, the Court showed that no especially valuable information was brought by those agencies. What counts in that case is the singularity being in the known is supposed to provide, granting confidence to even their oddest interpretations.

The idiom “big picture” is to be found several times during the case. For instance:

Ep.	Context	References to the “big picture” (emphasis added)
164	Preparing the scenario for the May 10th, 2013 (the “Big Boss scenario”)	One of the objectives of the scenario is to instruct a <i>Big Boss</i> (played by an undercover agent) caution Nuttall “ <i>not lose sight of <b>the big picture</b></i> ”.
269	Extract of an intercepted conversation, June 30, 2013: Nuttall is travelling with Officer A to Victoria to plant the pressure cooker device. He became explicitly perplexed about the risk of killing innocent people; but opportunely refers to this “big picture” concept to reassure himself	<p><i>Nuttall: “... See I want to make Allah happy and pleased with me. But I don’t know if, I hope he’s not gonna be angry at me for what I am about to do. But then again I know that they’ve declared war on us so I’m kind of mixed up a bit, y’know? I know we have to fight back to defend ourselves in the “nation”. <b>It’s a big picture</b>, y’know. Does that mean that whoever’s gonna be caught in the blast it’ll be because of His will?” (...)</i></p> <p><i>“The reason I’m doing this is because I know I’m going to be killing uh, innocent people but <b>the big picture</b> kind of, my “intention” is not to kill people at all, my “intention” is to change ... the world.”</i></p>

Interestingly, police also trained Nuttall to secrecy with the explicit objective to give him confidence to finalize his plans.

*Shopping mall scenario, April 26<sup>th</sup>, 2013 (ep. 135)* During a scenario in a shopping mall, Officer A gave Mr. Nuttall \$200 to purchase “a *hard drive that could be encrypted or password protected*” and instructed him unsuccessfully to password protect his work on the USB drive. The objective of the scenario was to provide a mean for Nuttall to feel safe to formalize his plans – with the underlying assumption he had not done it at this point partly because of his fear to be detected. Police planned to intercept the hard drive later, decrypt it, and charge Nuttall on this basis.

In the same vein, the investigation team planned and financed a recce in Victoria to stimulate Mr Nuttall’s imagination and make him invent a realistic plan. Police also decided to suggest Nuttall to use a code word (the “*BOOK*”) to speak about the plan, with the same assumption: providing him conditions of secrecy, he would get enough confidence to finally finalize his plans. Hence, he never did until he feared so much the undercover officers that he decided to join the cooker device bomb plan he felt urged to adopt.

**4.1.5. Pattern 5. Suspecting secrets, a socio-cognitive interpretational martingale**

**Definition of the pattern** This pattern pictures how suspecting secrets can become a barely stoppable circular reasoning process. Putative secrets represent interpretational frames that act as a *petitio principii*: it permits to over-rationalize the absence of conclusive cues and legitimize the push forward the course of the investigation rather than impede it.

Compared to other examples of functional stupidity (Alvesson & Spicer, 2012) the cognitive efficiency of suspecting a secret as an unquestionable interpretation relies on the fact that ignorance is not so much *denied* or *eluded* but *justified*.

Throughout the process, ignorance fuels the sensemaking process rather than impedes it. On an individual level, this helps to keep focus. On an organizational level, this helps to facilitate collective action as the order and the legitimacy of action are restored by the putative secrets. In this view, RCMP admitted Mr Nuttall’s putative secrets as plausible interpretations to cognitive dilemmas and maintained the RCMP investigators’ ability to act upon the case. Because it does not require specifying the nature or content of the secret, suspecting secrets functions as a cognitive martingale: its rationalization potential rests precisely on the fact such interpretation can’t be denied.

**Examples** In practice, there were never clear evidences that Nuttall represented a threat. The idea that he was concealing his putative secret plan was but so well entrenched that the team continually mentioned the need to deploy new investigation methods, post-rationalizing their lack of evidence as a reason to investigate further rather than slowing the tempo and considering alternatives. The lack of definitive cues proving Nuttall’s involvement in a terrorist plot continued then all along to act as a cognitive goad that aroused attention so much it simply eclipsed that the only secret plan was plotted by the RCMP, and self-rationalized the ongoing course of investigation despite the amount of arguments to adopt alternative options. The table hereinunder pictured some examples at key steps of the investigation.

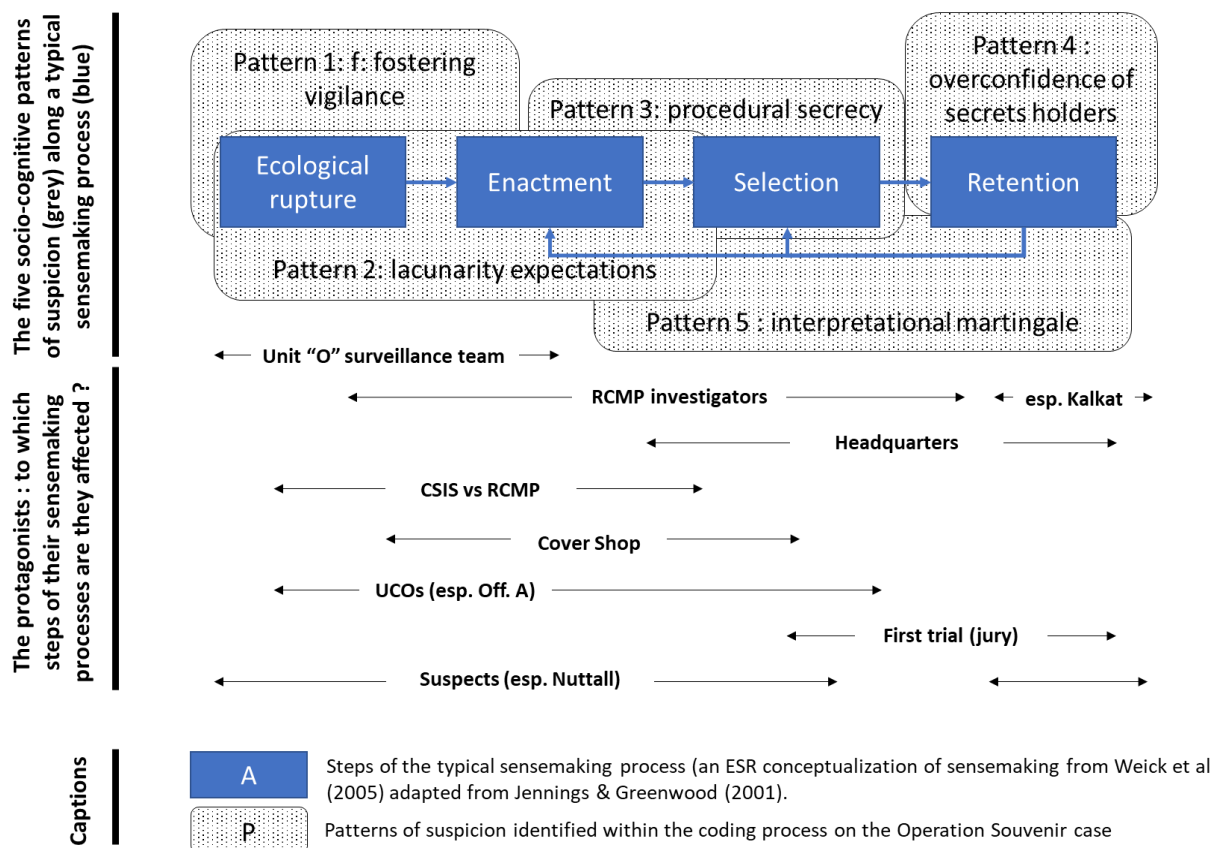
Ep.	Context	The “Nuttall’s secrets” argument
49	Setting the objectives of the early surveillance team, early February 2013) Light investigation approaches (such as getting in contact and/or interviewing Nuttall’s surroundings, trying to infiltrate his flat, etc) are dismissed. They might have but most probably cancelled or critically amended the Operation Souvenir.	Sgt Kalkat claimed Nuttall could be so much in alert because of his putative plans that those approaches might jeopardize the investigation. He urged then instead for setting rapidly an ambitious undercover operation

155	<p>The failed plan episodes: May 7<sup>th</sup> -10<sup>th</sup>, 2013 briefings</p> <p>Nuttall just proposed to take in hostage the Via Rail train in Victoria: this was the first realistic plan Nuttall proposed to commit in so far (he previously only proposed grandiose plans such as hijacking a nuclear submarine or storming the Parliament with</p>	<p>One of the interpretations to Nuttall's blatant reluctance to commit in a feasible plan is that the scenarios (picturing notably the secret terrorist organisation Officer A and his acolytes were supposedly belonging to and to which they were enrolling the suspects) were not <i>realistic</i> enough to make Nuttall comfortable disclosing his true plans</p>
158	<p>rockets). They but discover this train was no longer a passenger train operating in Victoria. Enthusiasm turns into perplexity.</p>	<p>Sgt Kalkat also predicted that that terrorists often have initially several plans, even if they ultimately commit to one. He dismissed the suspects could just be "<i>all over the map</i>"</p>
165		<p>Sgt Kalkat dismissed again the idea of a tracking warrant arguing Nuttall's may detect their attempt to infiltrate his basement and surroundings</p>
273	<p>After five months of inconclusive investigations, Sgt Kalkat (with support of most of the stakeholders from the investigation team) defended the need to urge the denouement of the operation</p>	<p>Sgt Kalkat claimed Nuttall had to be considered as a "<i>lone wolf</i>", a typical figure of terrorist that could be more dangerous than others because his plans are not shared with others and thus it was normal the investigation team struggled to collect definitive pieces of evidence and commit in proactive manoeuvres</p>

#### 4.2. Articulating patterns

The five patterns represent a set of sociocognitive tricks to overcome the basic sociocognitive impediments of suspicion and to perform investigative sensemaking in the long run. In the hereinabove section we consider the five patterns separately. In the following subsection, we focus on their combination. We identify the consequences their intertwining nodes have produced within the RCMP.

To this purpose, in the following table, we map to which steps does each pattern affect typical sensemaking process (on the basis to the ESR formalization of sensemaking proposed in Weick et al, 2005), as well as which protagonists seemed to be the more affected.



**Fig. 1:** the five socio-cognitive patterns of suspicion along the sensemaking process

Interestingly, we observe the five patterns cover altogether every step of the sensemaking process.

They impact investigative sensemaking processes at two distinguishable level.

First, secrets represent typical cognitive frames that provide internal representation that are used during the investigative process. They constitute in this perspective “*knowledge structures that help individuals to organize and interpret incoming perceptual information by fitting it into already-available cognitive representations from memory*” (Cornelissen & Werner, 2014). In this sense, they operate as typical frames, providing preconceived perceptual and interpretative schemes for the ongoing sensemaking process – a key and well discussed dimension of sensemaking (Maitlis & Sonenshein, 2010; Maitlis & Christianson, 2014). For instance, at early stages of the investigation, the strange and asocial behaviour of Nuttall (staying in a four-blocks area from his apartment, etc) had been interpreted as he might have

some secret plans requiring him to remain discreet. In this perspective, table 4 makes emerge a kind of interpretational labour split between agents in the RCMP. Some teams within the antiterrorist organization seems to be specifically mastering one or two of these frames. Typically, the “O” team, performing the early surveillance, is especially trained to *foster vigilance* (pattern 1) in order to collect as much data as possible without interpreting them, letting another team (the RCMP investigation team) to assess by themselves the accuracy of such cues and the potential interpretation that could be induced from it. Similarly, the interpretational martingale (pattern 5) is especially vivid within the investigation team. UCOs (especially officer A) and investigation team shared a high prevalence for lacunarity expectations (pattern 2).

Secondly, our patterning process makes also emerge a metacognitive dimension of frames fostering suspicion, insofar as those frames are used reflexively, in order to drive cues collection, post-rationalize the investigative process and moderate its rhythm. In action, the five patterns represent what we denominate “meta-cognitive frames”, since they have for object to influence the proceedings of the sensemaking process itself, not its content. In this perspective, frames are not solely used to make sense of a given situation, but also to make sense of the investigative process itself by which sensemakers try to apprehend the situation.

Frames referring to secrets are then both cognitive and metacognitive frames. Investigators regularly refer to secrets and secrecy as valid and robust patterns to set the course of the investigative sensemaking processes itself, and not only provide leads for the subsequent interpretational process. The five patterns we observed typically furnished to investigators some guidance about how to proceed their investigation. Ex ante, they contribute to drive the accuracy of searching for cues to prompt an investigative sensemaking process. In the midst of the investigation, they provide mental milestones to figure out how far sensemakers are from some sort of satisficing conclusion and provide insights the assess whether sensemaker should continue collecting cues or reversely try to converge to the most plausible interpretation given the current cues.

The Operation Souvenir is especially interesting as it pictures the risk of having these metacognitive frames mirror the interpretative frames of reference.

The socio-cognitive script about how to drive the investigation and the organizationally preconceived interpretations about what could be expected as outcomes of the investigation mirrored to perfectly. Metacognitive frames and cognitive frames subsequently legitimated and enhanced each other’s, producing a kind of interpretational locking.

This explains why competing frames can punctually burgeon but fail at reorienting the global course of the investigative sensemaking process. Typically, Cpl Matheson alerted about the risk of entrapment during the preparation of the Big Boss-scenario. Legal department shared punctually similar concerns. Those competing frames can momentarily be taken into consideration, as they appear to be reasonable. They were not so much dismissed by the intrinsic power of interpretation of the favoured frame of interpretation at that moment (Nuttall's putative secret terrorist plans) or the rigidity of the metacognitive frames governing the investigation (investigating is all about making suspects leak their secrets), but rather by the perfect match of the two that prevent any alternatives to find a place into the channelled investigative sensemaking process. Cpl Matheson's suggestion of considering deradicalization approaches did not permit to break the interlocking of the metacognitive frames governing the investigative process and the underlying interpretations of culpability of Nuttall. It literally fell on deaf ears.

## 5. Discussion

Suspicion requires to manoeuvre individually and collectively sociocognitive patterns that sustain the investigative sensemaking in the long run. Our findings contribute first to characterize them; and second, highlight the metacognitive dimension, and the risk of having metacognitive frames and frames of reference interlocking each other's.

### 5.1. A set of socio-cognitive tricks to perform investigative sensemaking

Looking at the five patterns separately, each constitutes a typical socio-cognitive template to proceed to the steps they affect and overcome the main pitfalls the sensemaking literature has listed to the related steps.

As we introduced in the theory background section, not every sensemaking processes are triggered by “sensebreaking” (Pratt, 2000) and “disruptive events” (Sandberg & Tsoukas, 2015). “Investigative sensemaking”, i.e. sensemaking processes that are elicited in order to determine a course of action but without having been “forced” by events (Weick, 2001, Chs. 4–6), requires channelling attention towards preconceived cues to drive cues collection, especially while cues are weak, inconclusive, or muddled. The literature has long identified schemes for driving the attentional process in games-against-nature contexts -for instance those of routinized expert's sensemaking (Klein, 2006), for risk sensemaking (Gephart & Ganzin, 2018), or related to ecological dynamics (Whiteman & Cooper, 2011). In the same vein, pattern 1 represents a typical attentional pattern but for games-against-agent contexts. The objective is to produce a specific “gist”- a gestalt-like, preattentive representation of the environment (Oliva, 2005) opportunely canalizing attention (Sheperd, McMullen, Jennings, 2007)- in which the focus is on individual's behavior. We denominate such behaviour-centred attentional process “vigilance”, in adherence to the terminology of “epistemic vigilance” (Sperber et al, 2010) aggregating the many forms of distrust in interpersonal communication.

Cues are then collected but also filtered according to the “vigilance” framework, which tends to stipulate that cues of behaviours associated with holding secrets prevail over others. For some professionals, this search for such behavioural cues can even become a key component of their expertise (Ormerod et al, 2008), such as notably police officers: “*Unlike the general public, which displays a truth bias when judging someone else's veracity (e.g., Bond & DePaulo, 2006; Levine, Park, & McCornack, 1999), police officers have often been found to show a lie bias—that is, they make more lie judgments than truth judgments (see reviews by Alonso, Masip, & Garrido, 2009; Garrido & Masip, 1999; Meissner & Kassir, 2002).*” noted Masip et al (2016).

If *how* to proceed to cues collection represents an important issue, sensemakers often face a correlative challenge: *why* to do it -or why to continue doing it, especially while cues collected are weak, muddled, inconclusive (Weick, 1993; Dunbar & Garud, 2009)? In this sense, pattern 2 represents a genuine trick for engaging enough (socio-cognitive) resources to perform cues collection, and persists despite facing puzzling cues.

Pattern 3 eases the assimilation of shared attentional, perceptual, interpretational schemes that govern notably pattern 1, 2, and 5. Within the organisation, it tends to ultimately align cognition and restrain ad hoc and alternative initiatives that could alter the organizational impetus. *“Identifying links between paradoxes and communication suggests discursive processes through which actors seek to make sense of change, but that often fosters anxiety and paralysis”* observed Lüscher et al (2006: 492). Admittedly, recognizing paradoxes can be fecund. On some critical dimensions of the organization, such as *trust* among firefighters (Pratt et al, 2019), aligning perspective and restraining the ability to point at incongruent considerations can also represent a sine qua non condition of organizational self-perpetuation (Lewis, 2000). Bletchley Park (where British intelligence services decrypted the Nazis coding system of the Enigma and the Lorenz SZ 40 machines) represents a good example in which cognitive processes are aligned by blindfolding the organizational members about the ultimate purpose of their organization. Individual cognitions are channelled by secrecy procedures, so they scrupulously conform to the enacted organizational impetus (Grey, 2012; Grey & Sturdy, 2010).

In the same vein, pattern 4 elicits sensemakers’ (over-) confidence in order to conclude despite uncertainty. This is obviously a double-edged socio-cognitive property. Concluding prematurely can be such instinctive some may need trusted counsellors to “mediate” their sensemaking, which means to plant opportunely the seeds of doubts and rekindle sensemaking (Strike & Rerup, 2016). Reversely, concluding fast -and preventing remaining stuck into interminable conundrums- is a necessity for many professionals. First, because being stuck into making sense of some issue prevents considering other valuable topics: investigative sensemakers perform cues collection on a sharp crest line, with on the one hand the risk to miss critical issues, and on the other, the need to conclude fast in order not to be overflowed by superfluous questionings. This need to filter occurs cerebrally (Sigman & Dahan, 2006) as well as at an organizational level (Dunbar & Garud, 2009; Turner, 1976; Tushman & Nadler, 1978). Second, because in many contexts, like fire-fighters HQ (Bigley & Roberts, 2001) or emergency medicine (Christianson & Sutcliffe, 2009), the priority is not about reaching the optimum interpretation but to rapidly determine a line of conduct from the very first weak cues their members can collect. In the same vein, heuristics and simple rules can represent dynamic capabilities in order to perform genuinely strategic decision-making (e.g. Bingham & Eisenhardt, 2011; Bingham & Halebian 2012; Eisenhardt et al, 2012).

Finally, pattern 5 constitutes a keystone to the process of suspicion insofar it permits to maintain the investigation into a dynamic of suspicion. Especially, it fosters *suspicion* over *doubt*. Indeed, both differs. The propensity to be suspicious is defined as “*when receiving information (...) a tendency to concurrently perceive the potential mal-intent, be uncertain about the meaning of the information, and engage in cognitive activity that attempts to explain, or generate alternative possible meanings for, that information*” (Calhoun et al., 2017, p.13). Doubt (Locke et al, 2008), reversely, is not characterized by such a prevalence for “agency” explanations and does not take so much consideration for “hidden” dynamics. Patterns 5 elicits what psychologists have identified as a human tendency to attribute events to external agents -especially when events are negative rather than neutral or positive, which is then called an “external agency bias” (Morewedge, 2009). Such tacit assumptions of intentional structure shape moral judgment (Levine et al, 2018). Studies on the Stockwell shooting (Colville et al, 2013; Cornelissen et al, 2014) picture well the role of routines, procedures and artefacts in adopting collectively such suspicion perspective over other alternative ones: pattern 5 is more than an elicitation of such bias, it is also a socio-cognitively shared legitimization of its recurring recourse. Obviously, this could sound problematic, but for organisations such as antiterrorism, it also sounds like a *sine qua non* disposition. Studies on scams (Gibson, 2014; Laroche et al, 2018) demonstrate the recourse to suspicion is far from systematic. Pattern 5 then represents a way to channel and maintain the investigative sensemaking on this lead, collectively and individually.

## 5.2. Milestones of meta-cognitive frames

Allocating (socio-cognitive) resources isn’t indeed that obvious, especially in investigative sensemaking while facing weak cues and no clear sensebreaking events to spur it (Dunbar & Garud, 2009). Throughout the interpretational iterative cycles, they constitute narrative and cognitive schemes to which sensemakers can refer to legitimize the cognitive effort asked by sensemaking, the direction it takes, and therefore prevent sensemaking processes to be dropped or to collapse (Weick, 1993). Ultimately, they provide models to which sensemakers can assess the necessity to conclude or on the contrary the plausibility to enrich the process while for instance enlarging cues collection and extending the span of time and energy accorded to it.

Metacognitive frames then constitute a kind of cognitive compass whose recourse is finally intuitive while considering the fundamental uncertainty in which any investigative sensemaking is instantiated.

Upstream, sensemakers need a kind of projection of the investigative sensemaking process they are about to start. In the midst of an investigative process, sensemakers often remain in the dark about the accuracy of engaging in cues collection (Starbuck, 1983; Starbuck & Milliken, 1988; Dunbar & Garud,

2009), as well as critically assessing the ongoing course of the interpretational process and its plausibility to find a proper denouement.

To overcome those challenges, the literature already suggested the (double-edged) solutional roles of frames. The property of frames is mainly considered intrinsic, relying on the frames themselves (Miller & Sardas, 2013): frames were then considered for their interpretational properties in general, and eventually their interactional ones (Cornelissen & Werner, 2010), but somehow their metacognitive role remained occulted.

Our findings suggest the importance of the recourse to *metacognitive frames* as scripts to which to refer to set and reorient the investigative sensemaking process. This contributes to enlarge the spectrum of frames functions in sensemaking. It enriches the conceptualization of sensemaking relying on a “basic unit of meaning” that limits itself to the following triplet: “cue + relation + frame” (Weick, 1995, pp. 109–111). This study pleads for an additional layer: cue + relation + frame + metacognitive frame, the latter encompassing the preconceptions that sensemakers share on the nature of the preceding triplet and how to perform sensemaking.

### **5.3. While cognitive and metacognitive frames mirror: the risk of producing interpretational locking**

The use of adequate metacognitive frames isn't that obvious even in critical contexts that would suggest sensemakers are trained to. It displays that the potential rigidity of metacognitive frames can even entrap most specialized experts. This proposes a framework to build on analyses of failures within organisations directly facing the challenge of deception and/or of surveillance. US Army and NSA can be surprisingly entrenched into very rigid and poor epistemologies such as (Adelman, 2018). London police's Kratos plans shortcut sensemaking (Colville et al, 2013; Cornelissen et al, 2014). Massive intelligence failures pave CIA history, due to organizational settings and culture that hampered critical investigations and ensnared its members' critical mind (Jones & Silberzahn, 2013). Forensic profilers sometimes rely on a genuine but also very limited set of TBI (to-be-investigated) framing tips (Innes, 2003; Alison et al, 2004 a, b). This can also be used by organisation to opportunely fool its own members: processes of investigations were organized in Bletchley Park during WWII in a way that most of its members ignored they were contributing to decipher Nazis' secret codes (Grey, 2012; Grey & Sturdy, 2010). To that extent, as well as cognitive frames (Crandall et al, 2006) should metacognitive ones be identified and managed.

The Operation Souvenir suggests that the risk of entrapment does not only result from sticky cognitive frames, but from their articulation with congruent metacognitive frames.

Such risk of interpretational locking by metacognitive frames mirroring cognitive frames opens important theoretical implications for the lens. Typically, it contributes to explain why organizations keep stuck to given frames even while others are but punctually proposed, and eventually sincerely considered (Tripsas & Gavetti, 2000; Ravasi & Schultz, 2006; Lucas & Goh, 2009). The literature about strategic sensemaking indeed focuses at the risk of being entrapped by a specific dominant strategic frame, defined as “*a set of cause-effect understandings about industry boundaries, competitive rules, and strategy-environment relationships available to a group of related firms in an industry*” (Nadkarni and Narayanan, 2007, p. 689), that may bind organizations to a set of capabilities and eventually entrap them into a given set of action (Levinthal & Rerup, 2006; Tripsas & Gavetti, 2000; Benner & Tripsas, 2012). Our formalization of metacognitive frames in sensemaking offers an additional layer to explain this entrapment. It means overrating specific strategic frames may not solely result on their predominance, but rather on their interlocking with the metacognitive frames that canalize the investigative sensemaking underlying strategy making. This asks whether phases of inertia result from the dominance of a given frame of reference converging to dominant designs (Tripsas & Gavetti, 2000; Kaplan & Tripsas, 2008), for instance a dominant technological ones (Tyre & Orlikowski, 1994; Orlikowski 2000), or from the mirroring effect of a given frame with dominant metacognitive frames that would eclipse competing approaches of the issue.

## 6. Conclusion

By analysing the underlying socio-cognitive mechanisms that lead trained investigators to engage and pursue a half-year long undercover antiterrorist operation on a putative jihadist that ultimately proved to be rather entrapped by police that sincerely motivated, this paper enlighten the micro-foundations of investigative sensemaking processes. For the purpose of understanding how suspicion is instantiated into sensemaking, we focus on deciphering the role of frames associated with secret cognition in games-against-human-agent driven processes during the Operation Souvenir. Findings suggest then that suspicion-driven sensemaking does not only result from the use of cognitive frames facilitating the perceptions and the interpretation of cues, but also from metacognitive frames that help sensemakers to make sense of the ongoing sensemaking process and maintain it into the suspicion framework. A dimension that is critical for investigative sensemaking, characterized by the uncertainty about the whys and wherefores of the process and the collection of often weak cues.

Deciphering the role of metacognitive frames contributes theoretically to the interface of the sensemaking lens and literature of the role of frames in organizations. It contributes to bridge the blind spots on investigative sensemaking produced by the hyper-focalization on disruptive events (Sandberg & Tsoukas, 2015), and more generally scholars' timorousness about sensemaking processes

characterized by some sort of proactivity (Maitlis & Christianson, 2014; Brown et al, 2014). It also permits to formalize a missing metacognitive layer to the theorization of frames in organizations (Cornelissen & Werner, 2014), that would be a first step in considering the various forms of reflexivity actors and organizations may have on it.

This paper clearly suggests integrating metacognitive frames into the dense corpus of analyses of the entrapping faculty of frames, either during crises or in a longer run while making strategic decisions (Colville et al, 2013; Cornelissen et al, 2014; Laroche et al, 2018; Dunbar & Garud, 2009; Levinthal & Rerup, 2006; Tripsas & Gavetti, 2000; Benner & Tripsas, 2012). Besides our findings suggest that metacognitive frames can be entrapping intrinsically, but also to the extent that they can excessively mirror the perceptual and interpretative frames favoured at a given moment by the organization. This produces a kind of interpretational locking, whose consideration would help to understand why organizations became stuck into a given option while alternatives were punctually proposed even if admittedly rapidly dismissed. Such consideration of course concerns foremost scholars interested in the role of secrets and secrecy in organizations (Costas & Grey, 2016) and especially secret organizations (Parker, 2016; Scott, 2013), or secret groups within organizations (Courpasson & Younes, 2018), investigator experts (Ormerod et al, 2008) and their deviance (Adelman, 2018), or scams and credulity (Laroche et al, 2018). But not only. Metacognitive frames do not solely characterize suspicion. From HRO to strategy decision making, remaining questions about what happens while organizationally admitted metacognitive frames espouse strategic ones deserve further researches. They may allow to identify in practice methods to prevent such interlocking upstream and to puncture -or *mediate* it (Strike & Rerup, 2016)- downstream.

## 7. Bibliography

- Adelman, R.A (2018), Security glitches: the failure of the Universal Camouflage Pattern and the fantasy of “Identity Intelligence”, *Science, Technology, & Human Values*, 43(3), 431-463
- Alarcon, G. M., Ryan, T. J., Capiola, A., Jessup, S. A., Wood, D. W., & Schneider, T. R. (2019). The dynamic interplay of trustworthiness and state suspicion in teams over time: A panel analysis. *Cogent Psychology*, 6(1), 1619897.
- Alarcon, G. M., Lyons, J. B., Christensen, J. C., Bowers, M. A., Klosterman, S. L., & Capiola, A. (2018). The role of propensity to trust and the five factor model across the trust process. *Journal of Research in Personality*, 75, 69 –82
- Alison, L., Barrett, E., Almond, L. (2004a). The interpretation and utilisation of offender profiles: a critical review of ‘traditional’ approaches to profiling. *Forensic psychology: Concepts, debates and practice*, 58-77.
- Alison, L. J., West, A., Goodwill, A. (2004b) ‘The academic and the practitioner: Pragmatists’ views of offender profiling’, *Psychology, Public Policy and Law*, 10 (1): 71–101.
- Baird, C., & Calvard, T. S. (2018). Epistemic vices in organizations: Knowledge, truth, and unethical conduct. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Benner, M.J., Trispas, M. (2012). The influence of prior industry affiliation on framing in nascent industries: the evolution of digital cameras, *Strategic Management Journal*, 33(3), 277-302
- Bingham, C.B., & Eisenhardt, K.M. (2011): “Rational heuristics: The ‘simple rules’ that strategists learn from process experience.” *Strategic Management Journal*, 32, 1437–1464.
- Bingham, C.B., & Haleblian, J.J. (2012): “How firms learn heuristics: Uncovering missing components of organizational learning.” *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6 (2), 152–177.
- Bok, S. (1989). *Secrets: On the ethics of concealment and revelation*. Vintage.
- Boudes, T., & Laroche, H. (2009). Taking off the heat: Narrative sensemaking in post- crisis inquiry reports. *Organization Studies*, 30(4), 377–396.
- Brown, A. D. (2004). Authoritative sensemaking in a public inquiry report. *Organization Studies*, 25(1), 95–112.
- Brown, A. D. (2005). Making sense of the collapse of Barings Bank. *Human Relations*, 58(12), 1579–1604.
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.
- Brown, A. D., & Humphreys, M. (2003). Epic and tragic tales: Making sense of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 121–144.

- Brown, A. D., & Jones, M. (2000). Honourable members and dishonourable deeds: Sensemaking, impression management and legitimation in the 'Arms to Iraq Affair'. *Human Relations*, 53(5), 655–689.
- Crandall, B., Klein, G., Klein, G. A., & Hoffman, R. R. (2006). *Working minds: A practitioner's guide to cognitive task analysis*. MIT Press.
- Costas, J., Grey, C. (2014). Bringing Secrecy into the Open: Towards a Theorization of the Social Processes of Organizational Secrecy. *Organization Studies*, SAGE online.
- Costas, J., Grey, C. (2016). *Secrecy at Work: The Hidden Architecture of Organizational Life*. Stanford University Press.
- Courpasson, D., & Younes, D. (2018). Double or quits: Understanding the links between secrecy and creativity in a project development process. *Organization Studies*, 39(2-3), 271-295.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 909–927
- Calhoun, C., Bobko, P., Schuelke, M., Jessup, S., Ryan, T., Walter, C., ...Khazon, S. (2017). *Suspicion, trust, and automation*. SRA International Inc. Publication Report- AFRL-RH-WP-TR, 17.00-02
- Capiola, A., Jessup, S. A., Ryan, T. J., & Alarcon, G. M. (2019). Exploring the Unique and Shared Variance of Propensity to Trust and Suspicion Propensity. *Journal of Individual Differences*. 2019, 07
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846–860.
- Christianson, M. K., & Sutcliffe, K. M. (2009). Sensemaking, high-reliability organizing, and resilience. In P. Croskerry, K. S. Cosby, S. M. Schenkel, & R. L. Wears (Eds.), *Patient safety in emergency medicine* (pp. 27–33). Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins.
- Colville, I., Pye, A., & Carter, M. (2013). Organizing to counter terrorism: Sensemaking amidst dynamic complexity. *Human Relations*, 66(9), 1201–1223
- Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2014). Putting framing in perspective: A review of framing and frame analysis across the management and organizational literature. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 181-235.
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169–184.
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2001) The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12: 450–467.

- Douglas, K. M., & Leite, A. C. (2017). Suspicion in the workplace: Organizational conspiracy theories and work-related outcomes. *British Journal of Psychology*, 108(3), 486-506.
- Dunbar, R. L. M., & Garud, R. (2009). Distributed knowledge and indeterminate meaning: The case of the Columbia shuttle flight. *Organization Studies*, 30(4), 397 – 421.
- Echebarria-Echabe, A. (2010). Effects of suspicion on willingness to engage in systematic processing of persuasive arguments. *Journal of Social Psychology*, 150, 148–159
- Eisenhardt, K.M., Furr, N.R., & Bingham, C.B. (2010): “Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments.” *Organization Science*, 21 (6), 1263–1273.
- Ferraro, F. and Beunza, D. (2018). Creating Common Ground: A Communicative Action Model of Dialogue in Shareholder Engagement. *Organization Science*, 29(6), pp. 1187-1207
- Fuglsang, L., & Jagd, S. (2015). Making sense of institutional trust in organizations: Bridging institutional context and trust. *Organization*, 22(1), 23–39.
- Furberg A., Kluge, A., & Ludvigsen, S.,(2013) Student sensemaking with science diagrams in a computer-based setting, *Computer-Supported Collaborative Learning* (2013) 8:41–64
- Gephart, R. P. (1984). Making sense of organizationally based environmental disasters. *Journal of Management*, 10(2), 205–225.
- Gephart, R. P. (1993). The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1465–1514.
- Gephart, R. P.Jr, Steier, L., & Lawrence, T. (1990). Cultural rationalities in crisis sensemaking: A study of a public inquiry into a major industrial accident. *Industrial Crisis Quarterly*, 4(1), 27–48. [SEP]
- Gephart Jr, R. P., & Ganzin, M. (2018). Risk Sensemaking., in Gephart Jr, R. P., Miller, C. C., & Helgesson, K. S. (Eds.). (2018). *The Routledge Companion to Risk, Crisis and Emergency Management*. Routledge.
- Grey, C. (2012). *Decoding organization: Bletchley Park, codebreaking and organization studies*. Cambridge University Press.
- Grey, C., & Sturdy, A. (2010). A chaos that worked: Organizing Bletchley Park. *Public Policy and Administration*, 25(1), 47-66.
- Hosmer, L. T. (1995) Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Innes, M. (2003). *Investigating Homicide: Detective Work and the Police Response to Criminal Homicide*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Jones, M., & Silberzahn, P. (2013). *Constructing Cassandra: reframing intelligence failure at the CIA, 1947–2001*. Stanford University Press.
- Kayes, D. C. (2004). The 1996 Mount Everest climbing disaster: The breakdown of learning in teams. *Human Relations*, 57(10), 1263–1284.

- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19(5): 729–752.
- Kaplan, S., & Tripsas, M. (2008). Thinking about technology: Applying a cognitive lens to technical change. *Research Policy*, 37(5), 790-805.
- Klein, G. (1993) A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, and C. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods*. Norwood, NJ: Ablex.
- Kramer, R. M. (1998). Paranoid cognition in social systems: Thinking and acting in the shadow of doubt. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 251-275.
- Kramer, R. M. (2001). Organizational paranoia: Origins and dynamics. *Research in organizational behavior*, 23, 1-42.
- Kramer, R. M. (2002). When paranoia makes sense. *Harvard Business Review*, 80(7), 62-9.
- Laroche, H., Steyer, V., & Théron, C. (2019). How Could You be so Gullible? Scams and Over-Trust in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Leo, R. A. (1995). Trial and tribulations: Courts, ethnography, and the need for an evidentiary privilege for academic researchers. *The American Sociologist*, 26(1), 113-134.
- Levine, S., Mikhail, J., Leslie, A. M. (2018). Presumed innocent? How tacit assumptions of intentional structure shape moral judgment. *Journal of Experimental Psychology: General*, 147(11), 1728.
- Levinthal, D., & Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization science*, 17(4), 502-513.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Lane, J. D., Wegner, D. M. (1995). The cognitive consequences of secrecy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(2), 237
- Locke, K., Golden-Biddle, K., & Feldman, M. (2008). Making doubt generative: Rethinking the role of doubt in the research process. *Organization Science*, 19: 907–918
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251
- Louis, M. R., & Sutton, R. I. (1991). Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking. *Human relations*, 44(1), 55-76.
- Lucas, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46-55.
- Lyons, J. B., Stokes, C. K., Eschleman, K. J., Alarcon, G. M., & Bareika, A. (2011). Trustworthiness and IT suspicion: An examination of the nomological network. *Human Factors*, 53, 219–229

- MacKay, R. B. (2009). Strategic foresight: Counterfactual and prospective sensemaking in enacted environments. *Handbook of research on strategy and foresight*, 90-112.
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies* 47, 551–580.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125
- Masip, J., Alonso, H., Herrero, C., & Garrido, E. (2016). Experienced and novice officers' generalized communication suspicion and veracity judgments. *Law and human behavior*, 40(2), 169.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, Schoorman, F. D. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709–734.
- Miller, D., & Sardais, C. (2013). How our Frames Direct Us: A Poker Experiment. *Organization Studies*, 34: 1381–1405.
- Mooijman, M., van Dijk, W. W., van Dijk, E., & Ellemers, N. (2019). Leader power, power stability, and interpersonal trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 1-10.
- Morewedge, C. (2009) Negativity bias in the attribution of external agency, *Journal of Personality and Social Psychology*, 138: 535-45
- Ormerod, T.C, Barrett, E., Taylor, P.J. (2008) Investigative sensemaking in criminal contexts, *Naturalistic decision making and macrocognition*, 82-102
- Pratt, M. G., Lepisto, D. A., & Dane, E. (2019). The Hidden Side of Trust: Supporting and Sustaining Leaps of Faith among Firefighters. *Administrative Science Quarterly*, 64(2), 398–434.
- Quinn, R.W., Worline, M. C. (2008) Enabling Courageous Collective Action: Conversations from United Airlines Flight 93. *Organization Science*. 19:4, p 497-516
- Rantatalo, O. (2012). Sensemaking in the Swedish National Police Counterterrorist Unit. In C. S. Taylor, D. J. Torpy, and D. K. Das (Eds.), *Policing global movement – Tourism, migration, human trafficking, and terrorism* (pp. 105–123). Boca Raton, FL: CRC Press
- Russ, R. S., & Odden, T. O. B. (2017). Intertwining evidence-and model-based reasoning in physics sensemaking: An example from electrostatics. *Physical Review Physics Education Research*, 13(2), 020105.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6-S32.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 344–354.
- Sigman, M., Dehaene, S., (2006). Dynamics of the Central Bottleneck: Dual-Task and Task Uncertainty. *PLoS Biol* 4(7): e220.

- Simmel, G. (1950, fp 1906). *The Sociology*, translated by K.H. Wolf, New York: Free Press
- Sperber, D., Clément, F., Heintz, C., Mascaro, O., Mercier, H., Origgi, G., & Wilson, D. (2010). Epistemic vigilance. *Mind & Language*, 25(4), 359–393
- Thommes, M. S., & Uitdewilligen, S. (2019). Healthy suspicion: The value of low swift trust for information processing and performance of temporary teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 23(2), 124.
- Travers, M., Van Boven, L., & Judd, C. (2014). The secrecy heuristic: Inferring quality from secrecy in foreign policy contexts. *Political Psychology*, 35(1), 97-111.
- Tripsas, M., Gavetti, G., (2000) Capabilities, cognition, and inertia : evidence from digital imaging, *Strategic Management Journal*, 21:5, 1147–1161
- Turner, B.A. (1976) Organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378–97.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of management review*, 3(3), 613-624.
- Tyre, M. J., & Orlikowski, W. J. (1994). Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations. *Organization Science*, 5: 98-118
- Weick, K., (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situation, *Journal of Management Studies*. 25:4, 305–317
- Weick, K. E. (2008) Trust: A bigger picture., *Academy of Management Review*, 33: 271–274
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass: Addison-Wesley
- Weick, K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of uncertainty*. San Francisco: Wiley, 1(3), 5.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2003). Hospitals as cultures of entrapment: a re-analysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Review*, 45(2), 73-84.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Weick, K.E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409-421
- Weick, K.E. (2015) Ambiguity as a grasp: The reworking of sense. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), 117-123
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

## 8. Appendices

### 8.1. The coding process: Focus on the 8 coding parameters

Typically, the sensemaking process starts with the detection of equivocality. We split this phase into two parameters that might influence (arouse as well as inhibit) it:

- (1) the level of *attention* (or *situation awareness*, Klein, 2006) attributed to such search for equivocality
- (2) the function of *noticing* (Weick et al, 2005) potential cues that might trigger or fuel the sensemaking process.

Both the level and the acuity of one's attention to the environment can depend from the type of environment she faces and the degree of familiarity she has with it (Whiteman and Cooper, 2011). In this research we kept in mind that the cognitive environment is diverse and multi-factorial: it encompasses socio-material, but also psychological and identity-related (Weick et al, 2005) as well as ecological (Gephart 1996 ; Whiteman and Cooper, 2011) and even technological (Orlikowski and Gash, 1994; Berente et al, 2009 ; Furberg et al, 2013) dimensions. While the first three dimensions were initially obvious while considering suspicion and typically the course of a police investigation, the last two took abductively a greater place as started the codifying process. The basements typically represented an ecological environment that impressed the surveillance team. The suspects and (most) police agents didn't shared a same apprehension of computers and assimilated technologies: Those were familiar and unsuspected for Nuttall insofar he used them to play FPS games during hours every days, but represented for police an exciting option of surveillance to be but approached discreetly for avoiding being detected (first missions of surveillance early referred to the use of computers and the opportunity they represented, but until the last months the investigation team was such precautious they dismissed advanced hacking methods of the suspects' computers that would have but contributed to reveal their lack of involvement into terrorist projects).

The enactivist perspective stipulates that cognitive phenomenon -including perception- results from the reciprocal interaction and retroaction from an agent or an organism and its environment (Di Paolo et al, 2014). In our framework the enactment phase refers to the episodes during which perception is filtered and then reconfigured. It includes first:

- (3) the *perceptual frames*, which are preconceived and (semi-)structured expectations about what is to be perceived (Cornelissen & Werner, 2014; Klein, 2006)

as well as the processes of reduction -if not corruption- of information, which are but the necessary steps to subdivide the continuous and way too massive flux of perceptions one receives into temporally segmented and seemingly coherent cognitive events (Weick et al, 2005), i.e.:

- (4) the *bracketing* socio-cognitive mechanisms, which subdivide the flow into events

- (5) the *labelling* socio-cognitive mechanisms, that permit to pre-qualify the events to be interpreted by the sensemaking process.

The selection phase regroups the attempts to produce an interpretation of the previously cognitively reconfigured ‘events’. Such processes are essentially ad hoc, but regularly requires preconceived interpretations that have been mnemonically and cognitively associated with the context. This interpretational task relies on:

- (6) the *interpretative schemes* - called « schema, schemata, interpretive schemes, mental maps, or representations » depending on the authors (Mailtli et Christianson, 2014, p94)

This retention phase refers first to the validation of interpretations considered as plausible by the sensemakers:

- (7) the *plausibility assessment*, which underlying criterion differs from an optimization process (Weick et al, 2005) as sensemaking -especially under its ESR formalization- is to be considered as a bounded rationality based cognition model, not a rationalistic one.

Second, the retention phase also refers to

- (8) *memorization* attempts deemed to enhance future sensemaking processes, under the rule stipulating that the more a given interpretation is retained, the more it might be considered first in the future in similar situations.

Then thanks to memorization, individuals -and particularly professionals- can develop a stock of interpretations with its underlying set of cognitive and semantic associations that can be required either in some generic but regular situations or in the contrary very urgent and critical issues (Klein, 2006). These dynamics are also produced at the organizational level (Ravasi & Schultz, 2006; Bingham & Kahl, 2013). This dimension of the ESR-sensemaking formalization is singularly crucial in the methodology insofar secrets and secrecy has long been recognized for its critical mnemonic properties at an individual level (Lane & Wegner, 1995), the organizational level remaining essentially an open question.

### **8.2. The coding process: the example of the *popping sounds* episodes**

In the beginning of February 2013, the surveillance agents signified to the investigation team having discreetly followed the main suspect “*with a group of males in an area near the railway tracks behind his basement suite*”. At this occasion, the agents referred they observed “*the flame of a lighter and heard loud popping sounds*”. Logistics were discussed “*to detect explosive residue*”.

This moment is split into two admittedly combining episodes: first, the surveillance itself (ref. popping sounds part.1) and the investigation team’s reaction to it (ref. popping sounds part.2). Together, they picture well the many impacts of frames associated with secret suspicion on investigative sensemaking. Here, we notably notice that they had a triggering impact on attention, enable the recourse of specific *perceptual frames* and *interpretational frames*, and kind of inhibited *memorization*.

Suspicion is deemed to boost *attention*, insofar as the degree of robustness of cues on which starts investigative sensemaking became very low. Reciprocally, the suspect is deemed to benefit from an outstandingly high level of attention, complicating the surveillance. Suspicion play also a role in *perceptual frames*. Indeed, the attentional process seems to be driven by preconceptions about what could be “good” cues that would support the investigation: here, for instance, suspects are localized in an area (the undergrounds) preconceived as suspicious. So did it for *interpretational frames*: clear preconceptions of the putative secret terrorist plan, notably the possible recourse to explosives, are considered to interpret the “popping sounds”, as pictured by the RCMP requiring therefore for the help of a specialized unit with a trained dog. Reversely, we notice a kind of inhibition of memorization: the ‘*popping sounds*’ that triggered so much curiosity at early stages of the operation are barely discussed later during the operation. The relative indulgence regarding the potential waste of (socio-cognitive) resources invested while driven by considering inversely the high degree of organizational

### 8.3. Focus on the patterning process

In the following illustration (table 3), episodes 1, 2, and 24 present similar profiles while coded: the attentional process is oriented towards collecting cues associated with secrets holders’ behaviours, and easily labelled them as such. It regularly requires the use of specific perceptual frames (preconceived cues associated with secrets holders’ typical behaviours) and a high sensibility to notice even the weakest cues converging to this perspective.

Episodes 22, 23, 76 and 79 are grouped together in another pattern, as they present also a similar combination (maximum one item is different from the combination of reference): they are part of pattern 3 (which encompasses episodes during which belonging to a “secret organization” make their members admit provided pieces of information or prescribed perspective without exercising their critical mind).

Following the same logic, episodes 74, 75, 77 and 78 are grouped together since they present a similar combination: they belong to pattern 5 (which refers to the suspicion of putative but unverified secrets to rationalize failures of the sensemaking process: the lack of cues is interpreted becomes justified by others’ attempt to conceal critical pieces of information, justifying the ongoing course of the investigation rather than impeding it).

Within this illustrative sample of episodes, none belong to patterns 2 and 4.

#### 8.4. Notes about the recurrence of patterns and the absence of stopping rules

Interestingly, any of the five patterns are so much problematic in themselves. On the contrary, they represent useful socio-cognitive tricks to trigger and maintain suspicion and ultimately conclude. In context of weak cues, they are a sine qua non condition for *coordinating* suspicion. The issue relies on the absence of stopping rules of such proxies.

Let focus for instance on pattern 1: fostering vigilance -i.e. driving attention towards behavioural cues deemed to reveal secret holders and prioritize them- is somehow expected during a police investigation. Such attentional template helps to notice quasi-imperceptible cues, and at an organizational level to turn the weakest signals into alerts insofar they are congruent with what is framed as typical suspicious behaviours of secret keepers. For instance, at the genesis of the Operation Souvenir in 2012, M.C complaints about Nuttall's logorrhoea on radical Islamism could have been treated either as simply sabre-rattling; or, thanks to organizational vigilance, as cues indicating the existence of potential of terrorist plans.

During Operation Souvenir, the key issue is but about the predominance of such attentional process above others, which monopolized most time and cognitive resources allocated to cues collection and therefore tended to eclipse options prescribing an alternative course for the investigation. Indeed, insofar all attention is channelled towards secret detection, it subliminally prefigures the interpretational process that emerged from it.

Juxtaposing the first initiatives of the surveillance team with the several background checks (such as criminal records) about the suspects ruled at the first stages of the investigation is interesting on this point:

"October 2012: the car 67 assessment" (ep. 27): After the first complaint on Nuttall radicalization that initiated the operation, the attached police report highlighted that police officers who attended to Nuttall's basement at that time found him "*intoxicated*" and were sufficiently concerned about Mr. Nuttall's mental health to call Car 67 for an assessment. The day later, the psychiatric nurse that came concluded he "*might be developmentally delayed because he spoke slowly and had difficulty understanding what the officer said to him*".

"Pre-investigation background checks: Nuttall's SPROS files" (ep. 26): Extract from an investigative log within Nuttall's SPROS (Secure Police Reporting Occurrence System) file: "*NUTTALL has exhibited a capacity for irrational behaviours that suggest mental health problems. Victoria General Occurrence VI 2009-22443 refers to another assault file in which NUTTALL attacked the complainant and his vehicles. NUTTALL had attacked the complainant's Mini Cooper with his bare fists. He also damaged the hood of the complainant's Dodge pickup by repeatedly head butting it*".

“Pre-investigation background checks: Prime research” (ep. 27): A search on PRIME (Police Records Information Environment) had the same conclusions: some “*earlier police contacts in 2002, 2003 and 2005 indicated Mental Health Act concerns*”. Contacts in 2009 and 2010 referred to Nuttall and his wife as homeless. Several reports in 2010 referred to the suspects as intoxicated and hospitalized for drugs and alcohol consumptions.

“First look into Nuttall’s basement suite” (ep. 32): While visiting for the first time Nuttall’s basement suite with a fake pretext, the agents immediately noted the smells of marijuana and empty liquor bottles.

Focusing the attentional process towards cues indicating holding a secret terrorist plan makes then RCMP elude the importance of other cues they but collected (such as here, mental health issues and drug consumption) that would lead to completely different interpretation of the motivations of the suspects; and ultimately, may have had forced to change the course of the investigation. Typically, beyond mental health and drugs consumption, the vigilance made cues collection overly oriented towards secret detection, dismissing other motivations such as the wish to impress surroundings by boasting and expressing radical beliefs, or at some point the emotional and financial dependence of the suspects to Officer A, and even the fear of the suspects, in the case they do not submissively obey, to be killed by the undercover agents they believe to be members of an active criminal organisations.

This tendency to analyse other’s behaviour under the spectrum of suspicion also contaminated Nuttall. Of course, before they met Officer A, the suspects were already very sensible to conspiracy theories and other fantasies:

En route for the Victoria recon - part.2 (ep. 206) During the trip, Nuttall explained Officer A he believed in the “chem trail” plot (pilots purposely drop chemicals on people to influence them, as proved by the chem trails one can see behind planes in the skies). He also explained his wife joined a cult prescribing that aliens were talking to God on their behalf, and even became regent in this religion.

But the paranoid perspective all the dramaturgy about Officer A working with acolytes (Officer B & C) in a secret terrorist organisation rapidly sharpened this tendency. Combined with their gullible nature, it also produced colourful situations Officer A had to face:

Conspirators everywhere! during the Whistler trip, March 4<sup>th</sup> (ep. 67) During the March 4, 2013 scenario, Nuttall had to pick up a package in lockers. He but came to believe that a random security guard was part of Officer A’s nefarious organisation... Officer A decided to confirmed Nuttall beliefs.

The worst spies: The Victoria recon trip, part. 4 (ep. 209) As we above-mentioned, during the recon trip in Victoria, Nuttall curiously decided to use as aliases their own Christian name. Becoming a bit paranoid, he but also proposed more radical options, such as to eat the maps they purchased should the police stop them. While at the Parliament buildings, Nuttall began to have an extravagant behaviour. He

extensively interacted with a tour guide, contacted a police officer organizing a protest in front of the Parliament, and allowed himself to be filmed by BCTV during the protest... he believed such enthusiastic behaviour to be a convincing camouflage to mask their plans.

Nuttall then also adopted police's tendency to suspect everyone every time, with his but own childish perspective. Because of pattern 5, police but tended to interpret such behaviours that were understood by police as a sign to confirm Nuttall had secrets, rather than a sign they were enrolling a naïve and emotionally weak characters into their own prevalence for looking other with suspicion.

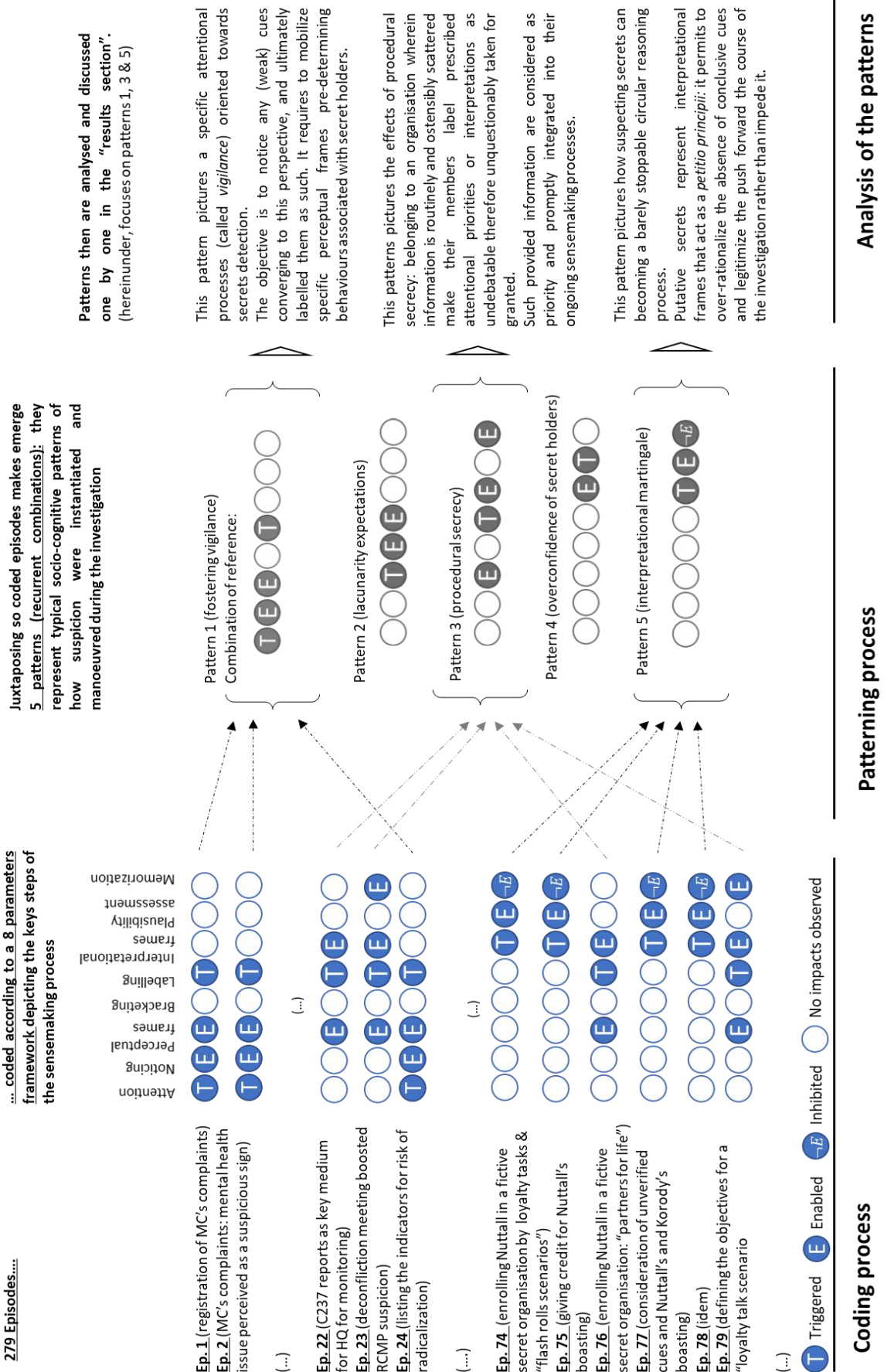


Table. 4. The patterning process: an illustration



## Article 3. Overt secrecy: The Sociocognitive Process Of Organizational Arcana

### 1. Introduction

Madoff's office arrangements are symptomatic of an organizational conundrum that recent streams of organizational studies aim at deciphering. Bernard Madoff Investment Securities (BMIS) leased the 17<sup>th</sup> through 19<sup>th</sup> floors of the Lipstick Building in Manhattan. Most employees were concentrated onto the 18<sup>th</sup> floor. The 19<sup>th</sup> floor was well-known as a very restricted area, with Madoff's office, in which only highly selected members could access. A spectacular secrecy that was ironically hiding less secrets than most may have expected: in fact this floor was quite empty and mostly ceremonial, and most financial operations of Madoff's Ponzi Scheme were ruled two floors below, on the 17<sup>th</sup>, that almost everyone ignored to have belonged to Madoff (Van de Bunt, 2010; Lewis, 2013; Gibson, 2014; Gibson, 2016).

This 17<sup>th</sup> floor was at the heart of much organization and strategy studies. Management scholars have long had a dedicated focus on the use and abuse of secrets for protecting strategic assets and knowledge. Curiously, the 19<sup>th</sup> floor and its dramaturgical exposure of secrecy remain quite an enigma considering the current mainstream "informational paradigm" on secrecy that prevailed until recently within the literature on management: the hyper-focalization on the informational part of secrets and its putative strategic consequences (Dufresne & Offstein, 2008; Bos et al, 2015) occults the study of the numerous sociological, interactional, and socio-cognitive organizational properties.

In the perspective of a restricted definition of secrets as only organizational means to protect valuable information, the 19<sup>th</sup> floor appears indeed quite paradoxical: showing off secrecy would increase the probability of a claiming opacity that would have much chance to trigger defiance, at least "epistemic vigilance" (Sperber et al, 2011, Mercier, 2017), from organizational members and its counterparts (regulators, investors, etc).

Several scholars have actually regularly chronicled this apparent paradox: many organizations -from intelligence services (Kimball, 2007; Robertson, 1999 ; Walters & Luscombe, 2017; Luscombe, 2018), to Al-Qaeda (Schoenborn & Scherer, 2012), scientology (Passas & Castillo, 1992), or Freemasons (Mahmud, 2012; Kaplan, 2014), but also much more regular actors and organisations such as auditors (Radcliffe, 2008) or leaders of the tech industries (Lashinsky, 2012)- invest much efforts to show off secrecy to their own members. Curiously, such *mise en abyme* of secrecy results regularly from a deliberate and sophisticated rather than spontaneous dramaturgy, a kind of exhibitionist secrecy often deeply entrenched into strong organizational cultures.

Why do those organizations purposely expose the fact that they do conceal secrets?

To resolve such paradox and to understand the organizing role of such performances, a paradigmatic switch is then needed, requiring focussing on secrecy rather than on secrets, on the process rather than the information putatively concealed (Costas & Grey, 2014). In this vein, a recent stream of management scholars has indeed suggested tackling the numerous blind spots of the informational paradigm on secrecy and substituting it an an-informational one (Costas & Grey, 2014; 2016; Parker, 2016; Younes & Courpasson, 2018). Specifically in this paper we aim to investigate this paradox raised by such dramaturgy of secrecy -that we denominate “organizational arcana”, arcana referring etymologically to *arca*, the chest, the vault, and by extension the process of concealment (Horn, 2011)- by focusing on their impacts on organizational members spectator of the secrecy staging and how it could contribute to the organizing process. In the crosshairs of our investigation lies the deciphering of the underlying socio-cognitive mechanisms they engender and through which they operate, and their benefits to the organizing process.

To this purpose, we analysed the socio-cognition of organizational arcana amidst (1) secret intelligence services, (2) Masonic lodges, (3) extreme left and eco-radical activists’ groups. The above-mentioned organizations have indeed already been characterized by their recurring and explicit references to secrecy, and their complex arrangement of the exposure/concealment dyad within the organizing process (Kimball, 2007; Jones & Silberzhan, 2013; Mahmud, 2012; Kaplan, 2014; Dupuis-Déri, 2019). Inspired by the theoretical sampling principles formulated by Eisenhardt and Graebner (2007), our dataset aims at bridging idiosyncrasies, and at the same time at building on the *revelatory effect* of contexts marked by a high degree of secrecy for studying organizational arcana. Secret organizations represent indeed extreme but exemplar cases (Parker, 2016; Scott, 2013) to outline the key organizational dimensions that may remain hidden or blurred within more “conventional” organizations. We performed a macrocognition-based Cognitive Task Analysis (CTA, Crandall et al, 2006). We used rep grid techniques for interviewing and for the data-analysis process, in order to elicit the respondents’ cognitive constructions of the phenomenon (Fransella & Bannister, 1977; 2019) of organizational arcana. We performed text-analysis computed techniques including Latent Dirichlet Allocation (LDA, a three-level hierarchical Bayesian model for collections of discrete data such as text corpora, Blei, 2003) and Wordfish models (a statistical text analysis applications originally developed in political science, Slapin & Proksch; 2008; Lo, Proksch & Slapin, 2016) in order to detect links and oppositions within the different dynamics that respondents associated with organizational arcana. We explore them separately and conjointly.

Our findings suggest that organizational arcana cognitively affiliate agents to the organizational action. Singularly, the organizational arcana succeeds to make agents enter an esoteric and/or a binding process (Freemasons), adopt a specific political mind-set (rioters’ groups), and remain vigilant but obedient

(intelligence services). This cognitive affiliation then proceeds from the hinge of two conjoint sub-processes. First the dramaturgy that characterizes the concealment makes agents admit their fundamental ignorance and their lack of potentially crucial pieces of information; and second, the concealment process makes explicit references to a greater or hegemonic explanation. Exposed to organizational arcana, agents indeed post-rationalize the uncertainty raised by the discredit on their cognition while replacing it with a strong belief in organizational rationality. It then surreptitiously and opportunely channels individual as well as collective cognitive processes towards organizational action.

Through such mystifying performance, action, cognition and organizational cultures corroborate each other: an astute trick, even for allegedly conventional contexts, given the ubiquitous dimension of secrets and secrecy in organizations (Costas & Grey, 2016; Parker, 2016). By stipulating what deserve attention and what should remain beyond individual's cognition, organizational arcana manoeuvre selectively attention to ignorance at a collective scale, which cast a new light on the socio-cognitive grounds of the gullibility/vigilance dyads (Laroche et al, 2019; Mercier, 2017) within organizational studies.

## 2. Literature review

### 2.1. A paradigmatic switch

#### **The informational paradigm**

Secret is quite consensually defined as the intentional concealment of an information (Bok, 1989). Beyond this apparent consensus, the literature on secrecy in management is quite divided into two main paradigmatic approaches on the topic. Distinguishing both and clarifying the need to adopt a specific paradigm on secrecy is a prerequisite for understanding the role of the exposure of secrecy.

The mainstream literature on secrets and secrecy considers foremost secrets as « *a knowledge protection tool* » (Bos, Broekhuizen, & de Faria, 2015, p. 2619), a way to conceal strategic assets and information. This refers to the “informational paradigm” that prevailed until recently in the management literature: secrets matter insofar they hide strategic assets.

Typically, Dufresne & Offstein (2008, p.103) stipulated that there is a mainstream consensus that “*the foundation of all secrets, whether related to government or business, is to protect an informational asset perceived to be of high value -whether tactical or strategic. Secrets are valuable because they protect value. Secrets lose their value and drain real, social, and cognitive resources when they safeguard information of low or poor value*”. Such narrowing on the informational dimension of secrets engendered but a vast and vivid literature: considering secrecy for its informational protective functions opens several conundrum such as the strategic consequences of such information asymmetry and correlatively of leaks, the measures needed to ensure secrecy, and the assessment of the benefice/costs induced by secrecy techniques (Bos, Broekhuizen, & de Faria, 2015). By extension it questions interrelated topics such as the comparison of the legal options (e.g. Non-Disclosure Agreements) and alternatives (patents) to ensure it (Delerue & Lejeune, 2011 ; Thomä & Bizer, 2013 ; Contigiani, Hsu & Barankay, 2019), or the identification of the main factors of risks of leaks, from former employees (Hannah, 2005 ; 2007 ; Delerue & Lejeune, 2010) to industrial espionage (Knickmeier, 2019) or retro-engineering (Arundel, 2001 ; Samuelson & Scotchmer, 2001).

#### ***A paradigmatic switch towards an an-informational perspective on secrecy***

This narrowed focus on secrets as way of protecting information occulted but many other organizational facets of secrecy, especially the social and socio-cognitive dynamics it empowers. Typically, the sole information paradigm neglects the study of showing off secrecy on the 19<sup>th</sup> floor and of its sociocognitive impacts on BMIS’s employees. A paradigmatic switch is needed to understand the role of the 19<sup>th</sup> floor, and the uses of secrecy in others means that protecting strategic knowledge such as binding, influencing, and mystifying. Considering the limits of the informational paradigm, broader researches on the underlying social and cognitive dynamics of secrets and secrecy have then come

recently on the agenda of organizational scientists. Secrets and secrecy are no longer considered regarding their informational content, but henceforth as a process to be studied *per se*. Pioneers to this paradigmatic switch on secrecy, Costas and Grey (2014) invite to adopt a quasi ‘an-informational’ and ‘an-ethical’ perspective on secrets that may permit to abandon the focus on the (strategic, ethic, legal) consequences of secrets and secrecy, and substitute the study of the social, interactional, and communicational processual properties (Costas & Grey, 2016).

Such perspective echoes seminal conceptualizations on secrets and secrecy, especially within Simmel’s (1908) and Goffman (1956)’s works that contribute to define secrets as a fundamental feature of any social life. In the introduction of the section V of his ‘*Soziologie*’ masterpiece dedicated to secrets and secret societies, Simmel particularly highlights why secrets are a *sine qua non* sociological features that permit to bridge the fundamental discrepancies of human interactions. All relationships indeed “*can be characterized by the amount and kind of secrecy within them and around them*” (Simmel 1908, p.331). Assuming secrets to others is a necessity to give credit to counterparts (in every senses of “credit”), which represents the interactional process on which modernity (including mercantile economies, sciences and urbanization) is based. Goffman (1956) pictured half a century later the importance of secrets and sociologically constructed secrecy in order to maintain a certain distance during social interactions, like a backstage in which we can prepare for the micro-dramaturgical performances that any social interplay induces.

The important insight of Costas and Grey (2014, 2016) is to adapt such perspective to the organizational level. Drawing on a kaleidoscopic anthology of secrets and secrecy in organizational studies literature, they picture how secrets and secrecy shape surreptitiously the sociologic and communicational frame of organizations. Through the concept of “*walls*” (secrets and secrecy elevating barriers between groups) and “*corridors*” (secrets and secrecy binding groups then designing communicational and interactional channel beyond the official information system), they depict the “*hidden architecture*” that secrets silently but inexorably erect in organizations.

This perspective on regarding secrecy for something else than a “*knowledge protection tool*” (Bos et al, 2015) is opening a new chapter within organizational studies. For instance, on an epistemological level, the recognition of the ubiquity of secrets and secrecy in organizational contexts suggests scholars to adopt a more “paranoid” epistemology while considering organizations, considering at all time that most important dimensions of their research may putatively remain hidden (Parker, 2016). On an interactional level, this an-informational perspective illuminates the process by which cabals linked their members and contribute to explain the creative properties of secrecy (Younes & Courpasson, 2018). The consideration of the many properties of secrecy beyond the sole informational paradigm also casts a new light on the secrecy/transparency nexus (Roberts, 2016; 2018; Ringel, 2019), and extends the repertoire

of secrecy management beyond this quite narrowed dyad (Birchall, 2011; 2016; Bail, 2015; Edwards, 2020).

### *A socio-cognitive perspective on secrecy*

Recent research initiatives aim to pursue such understanding of the import of secrets and secrecy with a more socio-cognitive perspective: secrets and secrecy may be considered as socializing process in organization, but also a way to align and channel cognition.

This is an important issue on the confluence of many agendas. First, the absence of systematic analysis of the sociocognitive impacts of secrecy within the organizing process represents a curiously neglected blind spot given the many subtleties and potential pitfalls of the management of secrecy (Steele, 1975), including the management of organizations obviously operating in some forms of discretion such as intelligence services (Grey, 2010; Grey & Sturdy, 2012; Silberzahn & Jones, 2013; Kimball, 2007), Freemasons lodges (Mahmud, 2011), clandestine organisations (Schoeneborn & Scherer, 2012; Braun, 2018; Rilinger, 2019; Jaspers, 2020), and cliques and internal cabals (Younes & Courpasson, 2018); or of organizations with strong culture of secrecy, from Apple to auditors or R&D management (Lashinsky, 2012; Radcliffe, 2008; Delerue & Lejeune, 2011; Wadhwa, Bodas-Freitas & Sarkar, 2017).

The sociocognitive perspective on secrecy also tackle the question of gullibility (Mercier, 2018), especially in organisations (Laroche et al, 2019). As we induced in the introductory example, these considerations emerged especially in the field of scams studies such as of course the Madoff's ones (Van de Bunt, 2010; Lewis, 2013; Gibson, 2014; Gibson, 2016). For instance, Laroche & Théron (2016) analysis of the 2011 French car manufacturer Renault's « false spies» scam -during which external spooks bargained fake evidences allegedly proving that top-managers had sold proprietary information to foreign competitors - establishes the impacts of organizational secrecy on the intersubjective construction of meaning and more generally on the organizing process. In particular, the obviously very strong secrecy that characterized Renault's top-management culture sharpened the psychosocial '*overcommitment*' process that secrets regularly trigger. Similarly, the Elf "hoax" revealed the allure provoked by secrecy and its role in fostering the gullibility of some of the French best-ranked engineers and civil servants, fooled from 1975 to 1979 by scammers pretending to have developed a secret airborne technology to "sniffs" oil deposits (Laroche et al, 2019). A mystifying use of the exposure of secrecy that evoke the well-chronicled magicians' trick (Lachapelle, 2008; Macknik, Martinez-Conde & Blakeslee, 2010; Jones, 2011).

Altogether, those studies about scams point at a wider research agenda than explicating the organization of scams and the organizations weakness in countering them. Their common denominator is to highlight the dual role of secrecy, namely, to conceal their infamy of course (informational paradigm) but also to

trigger organizational processes that rely notably on the many properties of secrecy (an-informational paradigm). The study of the latter dimension, largely occulted by the informational paradigm until recently (Costas & Grey, 2014; 2016; Younes & Courpasson, 2019), lacks a more systematic analysis of its socio-cognitive underlying mechanisms. This paper aims at contributing to bridge this gap.

## 2.2. Organizational arcana, the organized exposure of secrecy

Following this sociocognitive perspective, some organizational scientists emphasize in particular a very specific dimension of secrets and secrecy in organizations: the *explicit references* of organizational secrets and secrecy to counterparts that remained amidst the profane. It has been postulated that these references of secrets can be sometimes everything but spontaneous (Kimball, 2007; Mahmud, 2011; Birschall, 2016; Laroche et al, 2019). Some organizational artefacts precisely aim to continually reveal the existence of secrets, producing an apparently deliberate loudness of secrecy.

Picturing secrecy has been long recognized as establishing some forms of transcendence. Religion often rest on the picturing of some sorts of Holy of the holies, a sacred land that is at the same time in front of everyone but unreachable and invisible; at a few steps but hidden to profanes, the apparent tension being deemed to foster cognitive dynamics constitutive of some forms of religious insights (Sosie, 2011; Kamp, 2016). In States governance, from the Tacitus's concept of *arcana imperii* then reformulated by Machiavel (Horn, 2011) to the prevalence of secrecy within more democratic forms of governance (Michels, 1914), the institutions 'ability to maintain their power and stability has long been conceptualized as depending not so much upon their ability to maintain a significative level of opacity, but upon their ability to convince their counterparts of this opacity and of their discretionary usage.

Bureaucracy also intricates secrecy and transparency in a way that transparency does not banish secrecy, but quite the opposite: the power of bureaucracy rests on the fact that secrecy is officialised. Secrecy is not discretionary manoeuvred as for the Machiavelli's disciples but recognized, rationalized. Within the bureaucracy -in its Weberian seminal conceptualization-, openness and secrecy are two dimensions interrelated rather than dichotomic (Kornberger et al, 2017).

First, there are domains in which secrecy is crucial on a purely functional aspect, and bureaucracy can, and should, overtly inform those they administrated of their fundamental propension to secrecy. For instance, in Weber's words, the management of diplomacy and military administration must "*insist on the concealment of its most important measures with the increasing significance of purely technical aspects. Political parties do not proceed differently (...). With the increasing bureaucratization of party organizations, this secrecy will prevail even more.*" (Weber, 1921, p. 572). Beyond those domains, the model of bureaucracy in itself rests on some kind of "*official secrecy*", for motivations that overcome what we defined above as the informational paradigm on secrecy: "*However, the pure power interests*

*of bureaucracy exert its effects far beyond these areas of functionally motivated secrecy. The concept of “office secrecy” is the specific invention of bureaucracy, and few things it defends so fanatically as this attitude which, outside of the few specific areas mentioned, cannot be justified with purely functional arguments.”* (Weber, 1921, p. 573).

In fact, there are even some well-chronicled cases in which those tendencies towards overt secrecy is mixed with quite secret secrecy. For instance, in intelligence operations secrecy can be performed in secret but also constantly reminded to agents as a crucial security measure. In organizations such as in Bletchley Park, where Nazis cyphers were broken during WWII, the former designed the Ultra, those in the secret in the secret organisations, and the latter regular agents subordinated to the most restrictive secrecy protocols (Grey, 2012; Grey & Sturdy, 2010). More recently, many scholars analysed the need for intelligence organizations in democratic countries to perform subtle arrangements combining openness and secrecy (Kimball, 2007; Walters & Luscombe, 2017; Luscombe, 2018).

Grandiloquent demonstrations of procedural secrecy are also to be observed in more conventional organizations, such as auditors (Radcliffe, 2008). Scams also rely on such strategic selective exposure of secrecy to mystify the victims (Gibson, 2014; Théron & Laroche, 2016; Laroche et al, 2019), but similar dynamics can be found within the use of technologies that are intrinsically black-boxes such as machine-learning algorithms, secrecy is ensured by the machine’s complexity but the dynamic echoes the same dramaturgical process (Lange, 2016; Schwarzkopf, 2019).

Cliques (Dalton, 1959, Costas & Grey, 2016; Younes & Courpasson, 2018) within organisations, but also criminal organisations as well as clandestine but not necessarily blameable organizations such as Resistance often evolve on the crest line on the symbolic explicit reference to secrecy within the group but also to some strategic counterparts. The intensive and ostensible recourse to secrecy tends to bind the group, positions the group vis-à-vis their counterparts and eventually channels the nature of the interactions insiders may engage in with outsiders (Schoeneborn & Scherer, 2012; Braun, 2018; Rilinger, 2019; Jaspers, 2020). As Rilinger noted about the Insull scam, conspiracies “*hide in plain sight by creating a situation of systematic ambiguity for their audiences*”. This apparent oxymoron and maintaining some form of ambiguity between secrecy and the exposure of secrecy is also a key of the success of the communicational strategy of many organizations such as Al Qaeda (Jones, 2006 ; Gutaratna & Oreg, 2010; Schoeneborn & Scherer, 2012), triads (Lo, 2010), or the scientology (Passas & Castillo, 1992) , blurring the assessment of its strengths and weaknesses by combining authentic exposure of secrecy, orchestrated exposure of secrecy, strong opacity on strategic assets, and strong opacity on pointless dimensions.

In those examples, secrecy is then both structural and obvious. Secrecy is sometimes performed in secrets, and sometimes exposed purposely. We denominate those exposures of secrecy “organizational arcana”<sup>94</sup>. How do the organizational arcana work, on a cognitive point of view? In particular, how can these *mises en abyme* of secrets serve the organizing process? The many idiosyncratic studies that chronicled indeed the importance and the ubiquity of the phenomenon but provide few insights about its use and impacts on organizational members. The present article then aims at unearthing its underlying socio-cognitive mechanisms.

### 3. Methodology

#### 3.1. Ruling a Cognitive Task Analysis of organizational arcana

We address the organizational arcana conundrum by adopting a “macrocognitive” perspective. The concept of macrocognition has been early conceived and enhanced with the explicit objective of conducting Cognitive Tasks Analysis (“CTA”, Klein, et al, 2003, Crandall et al, 2006).

CTA can be defined as the “*study of cognition in real-world contexts and professional practices at work*” (Crandall et al, 2006, p.8). CTAs have been ruled successfully in many domains, especially skilled ones such as aviation or surgery (Clark et al, 2012; Yates et al, 2012; Seamster & Redding, 2017). CTA “*focuses on the operator's mental representation of the knowledge and skills required to perform tasks and is also a tool for exploring how operators' cognitive processes come into play during task performance*” (Dismukes, 2010). In our paper, CTA is targeting the organizational members’ mental representations of organizational arcana to explicit their sociocognitive underlying mechanisms.

The concept of macrocognition refers to “*the study of the role of cognition in realistic task, that is in interacting with the environment*” (Cacciabue & Hollnagel, 1995, p57) – in opposition with microcognitive studies which research the lowest common denominators of reasoning, the invariant and decontextualized processes that shape any human cognition. Originally conceptualized in the domain of MMS (Man-Machine Systems) studies, the macrocognition perspective can but address many contextualized CTA (Klein, et al, 2003; Crandall et al, 2006), especially at team and organizational levels (Fiore, et al, 2010; Schraagen et al, 2008). In this sense, we consider the macrocognition perspective as a theoretical and methodological framework that matches our research objectives (making

---

<sup>94</sup>This denomination is inspired of the Latin etymology. As Horn (2011) noted, the three different Latin terms for secrets (*mysterium*, *arcanum*, *secretum*) already point to three different “logics” of secrets that help to categorize the diverse aspects of organisational secrecy. *Secretum* referred to the content of secrets and the profanes/insiders dichotomy produced by informational asymmetry. *Arcanum* comes from *arca*, a chest, a vault, a coffin or by extension a treasury: it clearly indicates the process of keeping locked away, of burying the information. “*The arcana are essentially linked to a technique of silence and concealment (...)*”, observed Horn (2011). Etymologically, *arcanum* refers then to the withdrawal process, quite independently of the putatively concealed secret. *Mysterium* is more ontological, and “*emphasizes a dimension of the unknowable, the religious of cultic secret, the inscrutability of God, nature or the human soul*” (Horn, 2011 : p6) notes.

explicit the putative sociocognitive mechanisms of organizational arcana) in terms of scales of the analysis (intertwining individuals and groups), of contextualisation (rather naturalistic than experience-based observations) and finally, in terms of epistemological conceptualizations of individual and social cognitions (rather phenomenologist than reductionist).

Macro cognition articulates six primary macrocognitive functions, through six supporting processes (see table 1 below). While these six functions categorize the sub-objectives of macrocognition (the purpose), the six supporting processes are more specifically focused on its underlying mechanisms: since our research question is about “how?” does organizational arcana work on a sociocognitive point of view, rather than “to which purpose?”, we consequently target the analysis to the six supporting processes of macrocognition.

<b>Macrocognitive processes</b>	<i>Macrocognitive functions they support</i>	<i>Definitions of the macrocognitive processes</i>
<b>Maintaining Common Ground</b>	<i>Naturalistic Decision Making</i>	<i>Continuous maintenance and repair of calibrated understanding among member of a team or of an organization</i>
<b>Developing Mental Models</b>	<i>Sensemaking</i>	<i>Production of new mental models, i.e. macrocognitive phenomenon of conscious experience, having aspects of mental imagery and aspects of event comprehension (cf. concept of “schematas”)</i>
<b>Mental Simulation and Storybuilding</b>	<i>Planning</i>	<i>Mental exploration of alternative, hypothetical futures through the production of mental simulations that involve enacting series of events and ponder them as they lead to possible futures</i>
<b>Managing Uncertainty and Risk</b>	<i>Adaptation</i>	<i>Skills aiming to cope with uncertainty, i.e. the psychocognitive state of equivocality in which individuals or groups feel the need to act without clearly determining alternatives, because of missing data, data whose validity is unclear, of ambiguity of competing situation assessment, and of complexity that interfere with sensemaking</i>
<b>Identifying Leverage Points</b>	<i>Problem Detection</i>	<i>Ability to identify opportunities and turn them into courses of action</i>
<b>Managing Attention</b>	<i>Coordination</i>	<i>Use of perceptual filters to determine the information a person will seek and notice</i>



**Analytical  
framework**

**Table. 1:** An analytical framework based on the six macrocognitive processes. Labels and definitions from Crandall et al, 2006 (pp 137-142).

The data-collection and data-analysis processes described in the following section aim then at deciphering the key mechanisms of organizational arcana, if any, in terms of these 6 macrocognitive processes.

### 3.2. Data-collection

#### *Secret organizations*

We ruled our CTA on organizational arcana within tremendously suited organizations for the topic: intelligence services, freemasons lodges, and clandestine activists' groupuscules.

Following the precedent literature review, our cases sampling includes organizations that have an obvious focus on organizational arcana, i.e. the analysis of explicit organizational references of secrets and secrecy. Previous studies have already highlighted the sometimes paradoxical exposure of secrecy and the subtle management it may requires within intelligence services, freemasons lodges, and clandestine activists' groupuscules, (Kimball, 2007; Jones & Silberzhan, 2013; Mahmud, 2012; Kaplan, 2014; Braun, 2018; Dupuis-Déri, 2019).

Moreover, by selecting these case-studies we aimed at building on the *revelatory effect* of contexts marked by a high degree of secrecy for studying organizational arcana. Indeed, empirical studies on secrets face numerous methodological challenges. Even after incidental revelations of secrets, many might be reluctant to inform scientists enough to provide rich and dense materials that permit triangulation: secrecy in general, conspiracies in particular are empirically hard to chronicle and to investigate (Greve, Palmer, & Pozner, 2010), sharpening the traditional methodological dilemma organizational scientists regularly face with empirical studies. Secret organizations (or discreet organizations, including organizations claiming their relative opacity) represent then extreme but exemplar cases to outline the key organizational dimensions that may remain hidden or blurred within more "conventional" organizations (Parker, 2016; Scott, 2013). By being evidently marked by secrecy, the organizations of our current sample are admittedly hard to access. But as soon as the access is granted, it allowed to elicit respondents' considerations about organizational arcana in extents that wouldn't be such reliable in more conventional organizations. Secret organisations may provide more robust insights about secrecy than organizations claiming their relative transparency.

The organizations sampling – on which we aim here to establish theoretical propositions for the concept of organizational arcana and its main underlying sociocognitive mechanisms – is inspired by the theoretical sampling principles formulated by Eisenhardt and Graebner (2007). By comparing multiple organizations, we indeed aim to make theoretical propositions that go beyond the idiosyncrasies (Eisenhardt, 1991) of every single organizational arcanum that these cases reveal. In this purpose, our

data selection process does not aim exhaustiveness or representativeness and its intrinsic quality is to be evaluated in terms of phenomenological intrinsic expressiveness.

We ruled semi-directed interviews within the three types of above-mentioned organizations. We completed and triangulated them with internal documentation and semi-covert observations. Covert observation methodologies meet indeed a regain of interests in specific contexts that legitimize them (Roulet, Gill, Stenger & Gill, 2017), such as organisations to which access can be restrained or within which scholars may need more insights that those voluntarily exposed.

Interviewed members of the secret services belong mostly from France's external intelligence service DGSE (performing paramilitary and counterespionage, the France's DGSE is the equivalent of the United Kingdom's MI6 or the United States' CIA) and from the Directorate of Military Intelligence DRM (performing military intelligence, the France's DRM is the equivalent of the United States' DIA, United Kingdom's DI, or Russia's GRU). Interviewees had very different tasks: some were engineers performing data-collection and technical analysis on military technologies; others spied on behalf on DGSE, for instance infiltrating banks and law firms in tax heaven. Interviewees from esoteric groups are affiliated with the Grand Orient de France (GODF, traditional liberal and continental freemasonry), with the Grande Loge de France (GLDF, French freemasonry), or with the Grande Loge Nationale Française (GLNF, monotheist Freemasonry following the Ancient and Accepted Scottish Rules). Interviewed activists mostly belong to 'affinity groups', which means "*small groups of activists who make decisions and act as a unit within street protest, sometimes linking their actions to other affinity groups through "spokescouncil" meetings.*", Wood, 2007, pp. 377-378). Most participated to black blocs during demonstrations in France and during international meetings such as 2017 G20 Hamburg's counter-summit. Black blocs "*are street formations that involve protesters wearing masks and black clothing and moving in tight formation, in order to better protect members of the bloc from being apprehended by the police. A bloc will sometimes engage in property destruction.*" (Wood, 2007, p. 378)". The interviewees' affinity groups formed in and around Paris (France) with the objective to coordinate their members during (violent) demonstrations and eventually plan direct actions (sabotages, etc). Their members mostly belong to extreme-left ideologies or radical eco-activism.

Interviews were ruled in French, from 2018 to 2020, mostly in Ile-de-France (Paris and its suburbs) and in the French North-West coast. In order to perform a CTA, we adopt very specific interviewing techniques and data-analysis techniques: they are presented in the following section.

### **3.3. Interviewing techniques: eliciting respondent constructs**

For performing our CTA, we aimed at capturing the organizational members' internal representations of organizational arcana. This requires adapting our interviewing tactic.

Our interviewing tactic is derived from the repertory grid techniques. Originally conceptualized by Kelly (1955), they have been since refined notably to determine the underlying (socio-)cognitive constructs individuals may refer to in numerous studies (Saul et al, 2012) ranging from clinical psychology (García-Mieres et al, 2019) to psychology at work (Sherman & Morley, 2019), and, of course, organizational and management studies (Reger, 1990a; Reger & Palmer, 1996). Their objective is to allow “*the researchers to tap into the respondents’ cognitive constructions of the phenomenon of interest instead of forcing them to fit their perceptions into the cognitive structure of the researcher*” (Reger, 1990b, p. 308).

Our interviewing pattern is the following:

- we first select elements that would resonate within individuals’ constructs of organisational arcana. The list of elements was mostly constituted of secrecy tactics including clandestine tradecrafts, symbols of secrets and rituals about secrecy, anonymization techniques, and management information systems. The list differs according to the types of organisations to which the interviewees belong. We aim but at establishing common denominators, which means elements such as *anonymization* that can be discussed in every organizations from our sample with the fewest adjustments.
- we then try to determine the extent to which interviewees may discuss these elements, refining the list of elements according to our assessment of their acceptance and or their ability to discuss the items, weighted by the risk they may stop the interview.
- we try to mention three elements in a row (or mention a new element and invite our interviewees to compare this new item with the previously discussed elements) and require the interviewees to select which two elements are the most similar and thereby different of the third. This process elicits the cognitive constructs associated with the elements crystalizing the organizational arcana: the links between the elements represent the likeness pole of the dimensions, and the arguments for discriminating the third represent the contrast pole (Fransella & Banniser, 1977).

The objective of our interviewing pattern is to deter these constructs without imposing them to respondents. This interviewing technique is derived from the *minimum context form* which is usually performed by presenting three cards in front of the respondents with names on the three elements. We adapted it since we couldn’t perform interviews with cards. Cards indeed fostered pusillanimity or defiance from our interviewees, because they tended to present the interview as either an experiment or an investigative inquiry. Activists and Freemasons notably were very displeased with the feeling of being treated as guinea pigs; and activists feared the output of experiences ruled on them; and almost every interviewees, and first of all intelligence services members, disliked to make the interview too

much official and accepted to participate to the research to the extent it remained ruled in a quite unformal atmosphere. Therefore, we inserted the elements in the conversation in the most informal and spontaneous way we could do. We proceed this process until no more dimensions emerged or until the interviewees stop it. The mean length of interviews is around 40 minutes, with a significative variance within the dataset as interviews varied from 10 minutes to 5 hours long, with sometimes several interludes to make interviewees as comfortable as possible to discuss organizational arcana.

### **3.4. Data-analysis computed methods**

As often performed for these techniques (Chambers & Grice, 1986; Reger, 1990; Bourne & Jankowicz, 2018) computed linguistic techniques were used to foster the data-analysis.

In particular we used text-analysis computed techniques based on Latent Dirichlet Allocation (LDA), a three-level hierarchical Bayesian model used in natural language processing for the collections of discrete data such as text corpora (Blei, 2003). Models such as the Wordfish model -a statistical text analysis computer program written in the R statistical language originally developed in political science (Slapin & Proksch; 2008; Lo, Proksch & Slapin, 2016)- permit indeed to make emerge the main topics within a corpus (sketching the respondents constructs we tried to elicit during the interviews) and to establish the properties of these topics (notably the respondents' positioning towards these topics or the positioning of each topics relatively to each other). A strong advantage of this set of models is that the approach is agnostic to the content of topics, which means we do not specify the nature of the topics. This is indeed an unsupervised one-dimensional text scaling method which does not need any anchoring documents to perform the analysis. Words frequencies in the interviews are evaluated according a Poisson distribution. In this perspective, a first sketch of the respondents' constructs is elaborated automatically and prevent the researchers to implement their own constructs on the data.

Computation were performed on R. The recurrent patterns, i.e. the "topics", and positions towards those topics are estimated using an expectation-maximization algorithm. We cleared interviews from interludes, to focus on the parts of speech during which we tried to elicit the respondents' cognitive constructs about organizational arcana. Then, the dataset is indexed according to the morphosyntactic characteristics of words. We used the Clean\_nlp(udpipe) tools for converting the textual corpus into a set of normalized tables, characterizing notably lemmas, syntactic dependencies and Upos (Universal Part of Speech, Petrov et al, 2011). We refined the dataset by using the Stopwords ISO Dataset, a comprehensive collection of stopwords for multiple languages including a French dataset. We used LDA functions to estimate and fit a latent dirichlet allocation model with the VEM algorithm following Blei et al (2003) prescriptions, in combination with the text2vec package (a R package regrouping APIs for text analysis and natural language processing).

The underlying respondents' constructs about organizational arcana emerged from the data on the form of *topics*, which are aggregated concepts co-occurring in web of terms that are related to each other in respondents' mind. Topics are web of terms, to be interpreted. The definition of topics is computed following the analysis of the Intertopic Distance Map performed with LDAvis, a web-based interactive visualization of *topics* according to their Latent Dirichlet Allocations that has been recommended as a method for visualizing and interpreting topics (Sievert & Shirley, 2014). The interpreting process combined the appreciation of the saliency<sup>95</sup> of terms within topics (Chuang et al, 2012) and the relevance<sup>96</sup> (Sievert & Shirley, 2014) of tokens within topics.

Having sketched a first draft of the interpretation of the topic given the terms' saliency/relevance combination paradigm, we then list the interviewees that are statistically the most related to the given topic; we extensively review their interviews and refine on this basis the definition of the construct. Constructs are then interpreted topics.

The key advantage of this method is to detect topics, then constructs, that are disseminated along the interviews. This interpreting process is complementary with the precautions taken with the deployment of singular interviewing techniques: it prevents circular reasoning. This is an important aspect given the “*seductive quality about secrecy*”, as Johnson (1991, p170) called it in the introduction of his study of the Zande's secret societies. Many scholars indeed have indeed warned that secrecy is a topic that affect the researchers studying it (Lacan, 2006). Besides the fields we investigate, as secret organizations, are deemed to be impressive (Parker, 2016).

We therefore consider these sequential methodological detachments as critical on an epistemological point of view, at least for initiating the interpretative process before diving deep into each interviewee's idiosyncrasy.

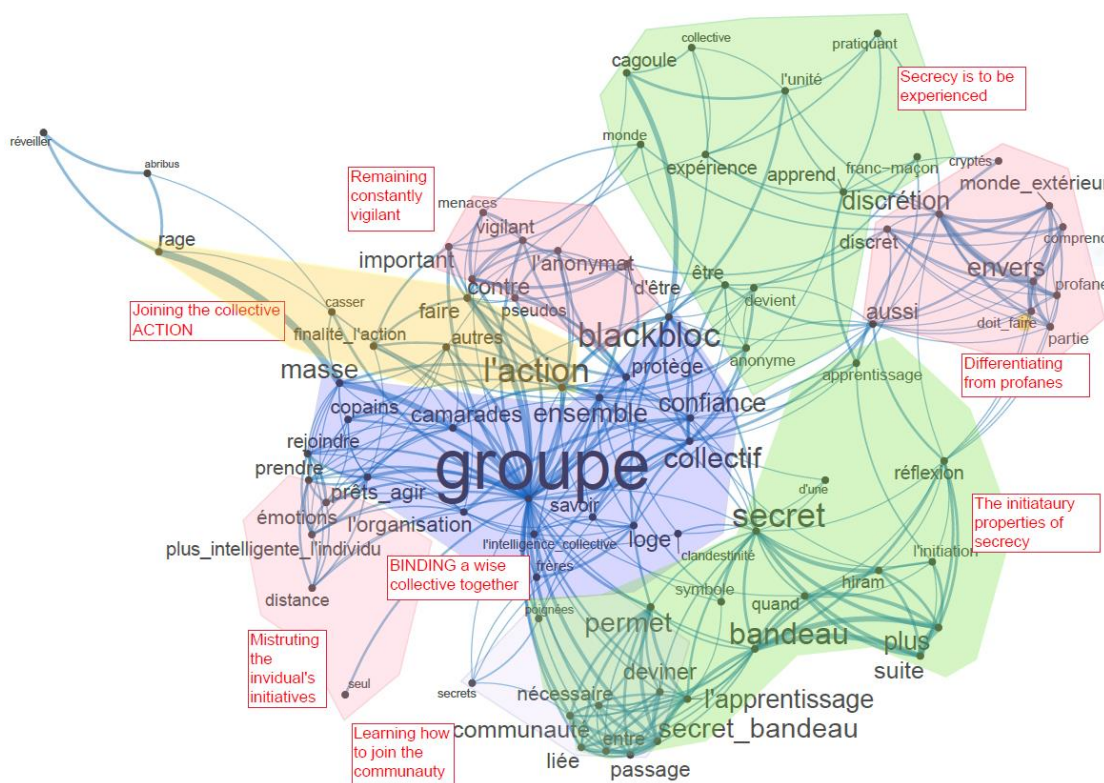
---

<sup>95</sup> saliency(term w) = frequency(w) \* [sum\_t p(t | w) \* log(p(t | w)/p(t))] for topics t

<sup>96</sup> relevance(term w | topic t) =  $\lambda * p(w | t) + (1 - \lambda) * p(w | t)/p(w)$







**Fig 3.** The co-occurrences network. Colored polygons highlight webs of co-occurrences

In the middle in blue, the terms group (“*groupe*”) and affiliated nouns such as lodge (“*loge*”), blackbloc, organization, brothers (“*frère*”), comrades and friends (“*camarades*”, “*copains*”), and affiliated verbs, adjectives and adverbs such as join (“*rejoindre*”), collective, together (“*ensemble*”), are associated with confidence (“*confiance*”), binding (“*liée*”), knowing (“*savoir*”) and collective intelligence. Co-occurrence of the top side of the blue polygon echoes the binding process and the trust within the organization, and those of the bottom-side the characterization of the organizations as knowledge-based communities. Being bonded (“*lié*”) to the communities is closely related to terms referring to a progressive entering process (“*passage*”). These co-occurrences suggest the association in the respondents’ interviews between the organizational arcana, the need to trust into the wisdom of the organization they belong to, and a progressive binding process.

The two green polygons group terms associated with practicing secrecy, with the need to be taught how to, and with the symbolic dimension of secrecy. The top green polygon regroups especially terms describing practicing secrecy as an (embodied) experience. The bottom green polygon regroups terms about symbols and rituals of secrecy: the blindfolding ceremony (“*bandeau*”), rituals about the figure of Hiram (the founder of the Salomon Temple according to the Bible), and the introspective and reflexive processes triggered by practicing secrecy. There is at the bottom of the figure an overlap of this dimension with the blue one: the initiatory process is perceived both as a set of cognitive skills learned

by practicing secrecy and as a mean to join the community. Intriguingly, we can note the term guess (“*deviner*”) as one of the pivot concepts between those nodes.

The three red polygons refer to organizational arcana as delimitating a boundary between groups. The top and on the right red polygons refer to the informational paradigmatic dimensions of secrecy: organizational arcana are means to counter the threats (“*menace*”) against (“*contre*”) outsiders, and act as reminders about the need to be discreet vis-à-vis the profanes and the outer world (“*monde extérieur*”). On the right-top side of the map, the term discretion appears to be a pivot concept between this need of hiding from the outer world (red polygon), and secrecy as an embedded practice (green polygon). The red polygon on the left refer to a differentiating process not with outsiders, but with individuals’ initiatives, even within the organization. Individuals are opposed to the organization. Our interviewing technique highlight indeed *likeness* as well as *contrast* poles. Is then highlighted a need to take distance (“*prendre*”- “*distance*”) from individuals and their feelings (“*émotions*”). In particular, the co-occurrences of *organization* and *group* with the triplet *more\_clever\_(than)individual* (“*plus\_intelligente\_l’individu*”) is particularly explicit.

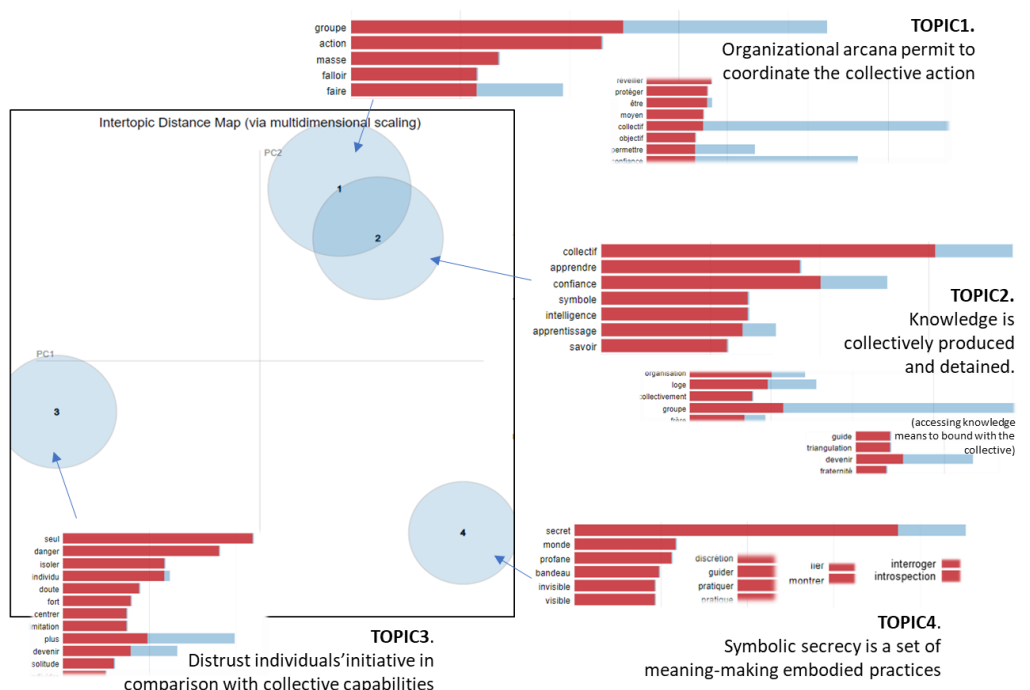
Finally, the yellow polygon is clearly about action. It especially highlights the co-occurrence of action with first, the group, the collective, the organization; second, terms such as objectives, goals (“*finalité*”); and third, awakening (“*réveiller*”) and related words (this dimension is even clearer while we increase the number of co-occurrences pictured on the graph). Respondents constructs about organizational arcana seems to link the latter with contributing to collective actions.

This raw insight provides then cues for the interpreting process. The central dimension of the organization and the binding process, secrecy presented as a practice necessitating a training, the symbolic dimension of secrecy for this training, the contrast between the individuals initiatives on one side, and on the other side organizations presented as collective intelligence, and pivot dimensions such as guessing or the practicing of discretion, were typically dimensions that emerged without having been implemented *ab ovo* by the interviewer.

#### **4.1.2. Defining the topics (the respondents constructs) with algorithmic textual analysis**

We then performed a DLA (Dirichlet Latent Allocation)-based analysis on the dataset (refined with the subtraction of superfluous words polluting the dataset defined according to the stopwords(fr) database). It aims at determining the key topics discuss by the respondents by assessing the set terms associated together, grouping them in statistically defined patterns. Prescriptions for an interpreting process are provided by Sievert & Shirley (2014) on the basis of the LDAvis visualization tools.

Four main topics structure the interviews. For determining their object, we review topic per topic the list of its most salient terms (Chuang et al, 2012).

**Fig. 4.** *Interpreting topics according to their most salient and relevant terms*


Visualizations provided by LDAvis tools (intertopic distance map and list of most salient terms inter- and intra-topics, with the saliency is adjuted according to the relevance lambda metric (Sievert & Shirley, 2014; Chuang et al, 2012)

Topic 1 is characterized by the combination of three lexical fields: action, collective coordination, and goals. An in-depth analysis of the links between them stress the stipulation by the respondents of a strong association of these dimensions with organizational arcana: the latter aimed at providing a framework for coordinating the collective action.

The topic 2 regroups two lexical fields: a first one about the organization, and a second one about the collective intelligence, the sum of knowledge, the learning process and the apprenticeship. It presents organizations as knowledge-based, and points at organizational arcana as insights of a collective knowledge to which organizational members can get only a relative access. It points but at a possibility also to gain progressively wider comprehension of the raison d'être of the organization trough the initiatory process.

The topic 3 regroups terms describing secrecy as an embodied and lived experience. These practices are learned along the initiatory process. Topic 3 recollects memories of the interviewees' trainings and their first steps in the respective organizations, expressed by terms such as novice, apprentice, junior, beginner, etc. Topic 3 also regroups terms relative to the rites associated with symbolic secrecy paving the journey (blindfolding ceremony, ragging) and terms referring to the reconfiguration of their apprehension of the outer world, notably with the recurrence of the dyad visible/invisible.

Topic 4 refers to the need to protect against outsiders, but also to the need to mistrust individual initiatives. Terms such as alone, isolated, limitations, restrictions, and adjective describing stupidity and bounded rationality, are associated in this topic with terms designing the individual scale.

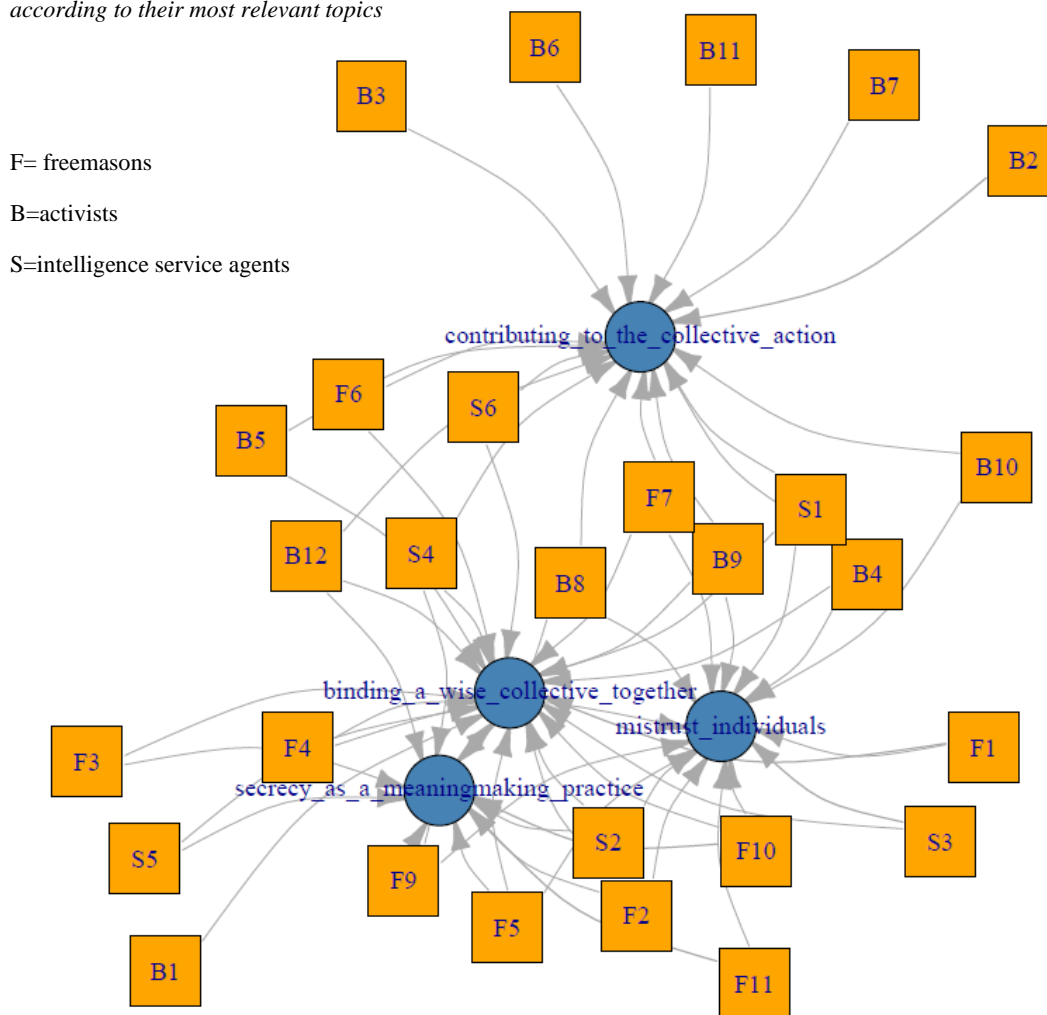
Ignorance is not only associated with profanes, novices, and beginners, but also with individuals within the organization that would want to do their own way, take initiatives, follow their instinct and their personal emotions or impose their agenda to the organization rather than the opposite. It means that while being questioned about organizational arcana, respondents spontaneously associated organizational arcana with pointing about the limits of individual cognition. Organizational arcana delimits a boundary between the organization which knows, and individuals which remain fundamentally ignorant and should rather obey.

In order to refine our definition of the topic, we associated statistically each interviewee with the topic(s) they are the most related to. Table 5 below provide a map figuring the main links according to a high coefficient of relevance. Distance from the interviewees label to the topic label depends of the weight of the related constructs within their interview. It permits to dive deep into the interviews and perform an in-depth analysis of a given topic, then come back to the aggregated data for looking at commonalities.

Finally, we define topics as such:

- topic 1: **contributing to the collective action**
- topic 2: **binding a wise collective together**
- topic 3: **secrecy as a meaning-making practice**
- topic 4: **mistrust individuals**

**Fig. 5.** Positioning of each interviewees according to their most relevant topics



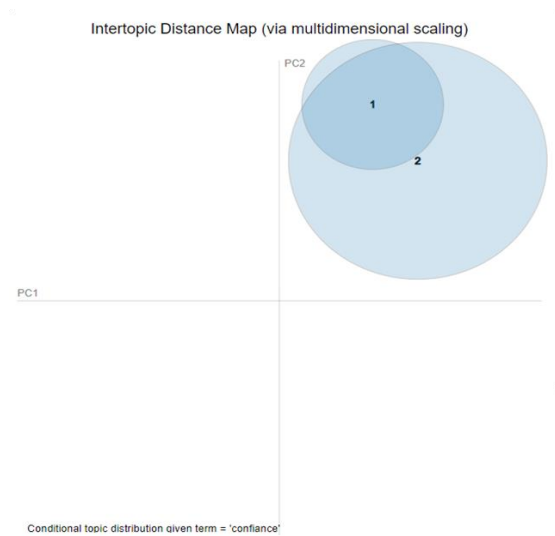
Topics are quite dispersed among the different types of organizations we investigated to the extent none of the four is exclusively related to one type of organization. Notably, the need to mistrust individuals and individual initiatives, fostered the denigration of individuals capacity (including cognitive capacity) in comparison with the organizational capabilities and a putative collective intelligence, are core constructs associated with organizational arcana that recurrently emerged across almost each interviews independently whether the interviewee was an activist, a Freemason or working for French espionage and counter-intelligence agencies.

Hence some topics appear to be more specifically relevant for some types of organization. Typically, organizational arcana appear to be singularly related to affording the assimilation to the collective action within activists' interviews. Secrecy is especially mentioned as a set of meaning-making practices for Freemasons. This corroborates Mahmud (2011)'s conceptualization of the dual role of discretion

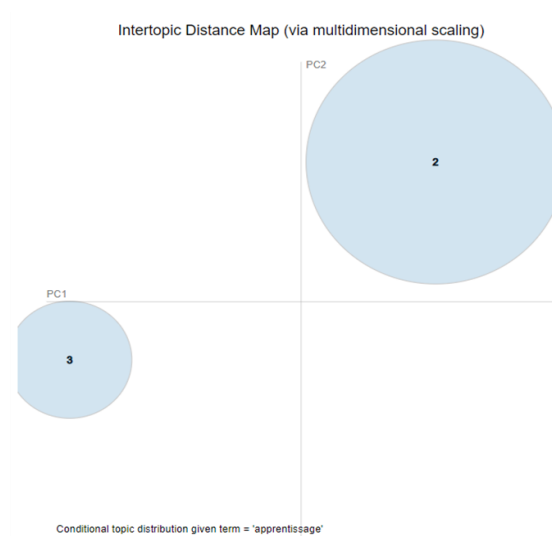
practices during her ethnographic study of the Grand Lodge of Italy—Piazza del Gesù (GLDI). These considerations are but not exclusive to Freemasons, and the topic is notably extensively discussed by activists (B8, B12) and secret services agents (S2, S4). S2 and S4 have indeed been both involved into espionage missions.

#### 4.1.3. Determining links between constructs

Then we consider the weight of tokens among different topics, and the proximity of the topics vis-à-vis each other.



**Fig. 6.** conditional topic distribution given the term trust (“*confiance*”)



**Fig. 7.** conditional topic distribution given the term learning process/apprenticeship (“*apprentissage*”)

For instance, in the table 7, the term trust (“*confiance*”) appears to be especially salient in the topic 2 (binding a wise collective together) but also the topic 1 (contributing to the collective action). Trust is a pivot between collective action and binding. Their common denominator is indeed the need to accept and follow the collective impetus, and to believe in the collective intelligence that emerge from the collaboration even while it overcomes individual understanding. Typically, interviewees with high ponderation of those two topics confirm this trend. At this stage, we don’t hesitate to dive deep into the interviews to better apprehend the roles of those links. For instance, S1 (secret intelligence agent) explained:

*“At the beginning you struggle all these rules [the segmentation of information within intelligence services] but the first years you keeping f\*\*\*g struggling to understand beyond what is told to you. To get, you know, a bigger picture, a glimpse about what is hidden to you. It’s the human nature, you know, to try to understand. But with the experience, you understand quickly you’ll not guess beyond what is told to you. Not accurately, at least. You only know what you have the right to know. It’s about trust others too (...) that the message of all these*

*administrative stuffs: now, “get back on the lines. Prompto!”. And stop trying to understand, obey. Stop trying to be a hero, a start contributing to other. Do the job, ok? not your job, the job. (...) at some point, it goes for you too. Some freshmen, they can’t stop justifying everything they do. That’s an issue. Because it goes in both way: I have to trust you and you have to trust me. These barriers, it’s also a post-it on your face that’s say: trust me now; that’s all you can do anyway”.*

Similarly, on table 8, the term “*apprentissage*”, which means in French both the learning process and the apprenticeship, appears to be common to the topics 2 and 3. Apprenticeship is the journey to bind within a wise collective

By repeating the comparison process, we sequentially refined the definition of the links that articulate constructs together and pivot concepts between them.

#### **4.2. Step II. Reconstructing the OA process according to the macrocognitive perspective**

A first result is the obvious impact of organizational arcana on macrocognition: examples of the practical application of the analytical framework case by case are proposed in fig. 3.

In particular, the analytical framework highlights some invariant features among the cases. We first present those lowest denominators sequentially, following the macrocognitive processes segmentation of our analytical framework (sections A-F). We then propose a more global conceptualization that encompasses those compartmentalized observations (G).

##### **4.2.1.A. The explicit segregation of knowledge (Managing common ground)**

Maintaining a common ground is supposedly necessary for coordination in order to prevent serious misinterpretation (Clark & Brennan, 1991). It can be defined as the “*continuous maintenance and repair of calibrated understanding among member of a team or of an organization*” (Crandall et al, 2006). In the case of organizational arcana, the common ground is unified by a shared agreement that at an individual scale information is scattered, hidden, blurred, which means crucial cues may remain locked away. Consequently, every organizational member know that she doesn’t get the full picture and relies on scarce cues about the organizational knowledge and purposes.

This consequentially leads to two underlying constructs associated with organizational arcana:

- that the organization is wise, driven by a collective intelligence
- reversely, individuals’ capabilities are often discrepant

To that extent, the fundamental dramaturgy of an organizational arcanum aims precisely to make its agents aware of the sharp segregation of knowledge among them. Organizational arcana are different to most conventional goals associated with organizational secrecy since their main goal is precisely to communicate on the withdrawal of information. In drama, actors are only asked to demonstrate the emotions of their characters and the sincerity of those emotions is nothing less than optional: likewise, organizational arcana are supposed to convince most of the organizational members or counterparts that they lack data to completely apprehend their context, but the concrete concealment of important pieces of information is in itself secondary. This is well expressed by the insistence of the symbolic dimension of secrecy associated with organizational arcana within our dataset and especially the topic 3.

Some members can take advantage of this information dispersal, by positioning explicitly above as insiders among laymen. For example, in institutional context, public leaders take the role of spokesman of the institution (Cooren, 2010), allowing them to dialogically speak in the name of the institution: their putative access to information largely contribute to their leadership. According to the Tacitus's *arcana imperii* concept and its multiple updates from Machiavelli (1532/translation 1961) to Schmitt seminal works on dictatorship (1921/trans. 1994), this privilege is particularly claimed by the Prince. In our cases, such hierarchy towards secrets concealment and secrecy is also obviously embodied by the “*right to know*” (“*droit d'en savoir*”) in the secret services, and higher degrees in Freemasonry. This implicit power is therefore only effective to the extent the information dispersal is recognized by every counterpart.

#### **4.2.2.B. Making individuals' ignorance vivid (Developing mental models)**

Organizational arcana are then based on a very uncommon common ground: the shared impression that the members of the organization are essentially laymen who remained in the dark -except some privileged actors who are supposedly more equipped vis-à-vis these organizational arcana. It is something not easy to admit his own ignorance, at least on a long term that is typical to organizations: one would normally either tend to ignore his own ignorance (Sloman & Fernbach, 2017) or would try to find cues that might enlighten him. To counter those natural tendency to avoid admitting ignorance, organizational arcana are based on impressive artefacts that make the agents become convinced that pieces of information have been concealed -often without clearly indicating the nature of those pieces of information. This dramaturgy is supposed to make ignorance vivid, i.e. to favour mental models that take this ignorance into account.

As examples of dramaturgical artefacts, we could mention in our cases the importance given to blindfolding ceremonies or critical introspective rituals such as masonic Chamber of reflection that point at the journey that remained to be done for completing the initiation. Similar rites are to be mentioned

by intelligence services members (S3) as well as by activists (B8, B9) of one of the affinity groups of our sample.

Symbolizing this ignorance, silence imposed to freshmen makes the laymen' ignorance singularly pressing. This is notably the case in Freemasonry (apprentices are often required to remain silent during rituals). In intelligence services and in activist groupuscules, the strict opposite procedure can also fulfil the same purpose: novices are invited to ask as much questions as they can, which makes their ignorance explicit to everyone. *“This reminds them how much they have to learned. If the newbie is smart enough, he will soon be ashamed about his questions, notably his inability to formulate them correctly”*, noted S2. *“You can assess his progress only by the refinement of the structure of his questions (...) questions not taking into account the “right to know” (meaning the compartmentalization of information in secret service) are irrelevant, and a waste of time for everyone. Learning what to ask is the crux of the matter of the training of analysts”*.

Spatial compartmentalizations enhanced this dramaturgy process, by displaying areas beyond which access is restricted beyond the happy few. Secret services interviewees mentioned this strange lure of other's offices, and reciprocally one of them notice the ironic attention they pay to produce some mysterious aura around their own office as they receive counterparts from other departments. Actually, according to him, they perform it not so much to strengthen what could be analysed as an “incertitude zone” in Crozier & Friedberg's terminology, as we first believed; but with the feeling he needs to *“play (his) part within the orchestra”*. Similar observations have been formulated explicitly activists. Some outline the excitement part, analysing groupuscules as a *“stimulating show”* in which *“everyone has a role to play”*. Other pointed at the need of such dramaturgy of individual ignorance to keep everyone on alert: *“Paranoia can be seen as a bad thing. I don't think so, it reminds us it can go wild, wilder than we use to expect” (...)* *Democracy is a fantasy. It makes us weak because it makes us forget how violent police is. And how much violence is needed to shut resistance up, every day, while cameras are away. This show is for that: reminding everyone what we face, because we would forget otherwise”*.

#### **4.2.3.C. Produce rationality in the darkness (Mental simulation and storybuilding)**

Those above-mentioned examples of the organizational arcana dramaturgy are to be taken as dramaturgic tricks supposed to impress the subordinates, the organizations members or its counterparts. As in drama, the *mise-en-scène* aims more than communicate straightforwardly the message, but rather tends to make the public infer from the show its own internal representations. In this purpose, organizational arcana genuinely channel the sensemaking processes towards premeditated objectives. This refers to the mental simulation and storybuilding of the macrocognitive processes typology: the *“mental exploration of alternative, hypothetical futures through the production of mental simulations*

that involve enacting series of events and pondering them as they lead to possible futures” (Crandall et al, 2006, p.141).

For organizational arcana, it seems to rest on suggestions rather than diktat, as outlined by the importance of the focus on the initiatory phase as a process experienced, lived, where novices are “guided” to produce knowledge by themselves. Almost every interviewee surprisingly pointed at this dimension: organizational arcana aims at driving sensemaking rather than delivering ready-to-apply knowledge.

There is indeed a clear symbolic function of secrecy: secrecy stimulates sensemaking, invite organizational members to “guess” (“deviner”) rather than just obey. The verb “to guess” (“deviner”) constitute besides a specific node in the co-occurrences network (table 7) at the junction of different related terms such as permitting (“permet”), learning and apprenticeship (“apprentissage”), necessary (“nécessaire”), symbol, and secret.

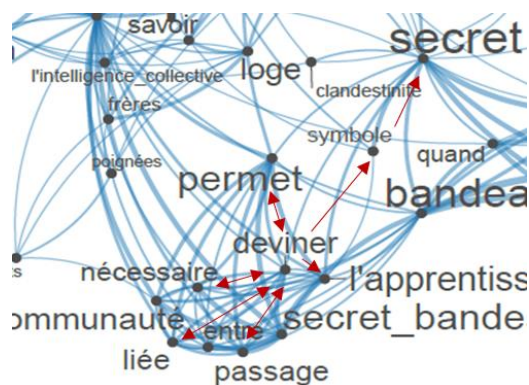


Fig. 8. Extract of the co-occurrences network: zoom on the verb “guess” (“deviner”)

Looking back at the interview pictures well that the interviewees expect the message of organizational arcana to be interpreted, rather than straightforward guidelines. They represent enigmas, conundrums that feed and stimulate their imagination rather impose a direct line of action. The enigmatic dimension of organizational arcana can sometimes be obvious (such as masonic *emblemata* and other symbolic artefacts) but interviewees perceive it also in more subtle artefacts (explicitly redacted secret defence document, intriguing aliases and group code names, etc).

The impetus is top-down, but knowledge generation has clearly a bottom-up part. Organizational arcana and their dramaturgical tricks are like the breadcrumbs in the Grimm’s tale of Hansel and Gretel: they represent milestones for the individual and collective storybuilding process. Organizational arcana indeed pull and guide the mental simulations and storybuilding, but largely let the initiative of the details to the prospects. For quoting a recurring cliché among the interviewees (S3, S4, F10, F11, B6), it is up to initiates to “connect the dots”.

#### 4.2.4.D. Restore confidence into the organizational action (Managing uncertainty and risk)

Such mystification demands on one hand to make the agents of the organizational arcana admit a certain degree of ignorance, and on the other hand to maintain them confident enough to continue the course of

action. Organizational arcana consequently refer to a complex alchemy: revealing ignorance without excessively raising the feeling of uncertainty.

Strikingly, in each of our cases, organizational arcana are regularly associated with reducing uncertainty. The operation of uncertainty reduction is realized by clearly distinguishing people's ignorance from uncertainty: the role of organizational arcana is to replace the revealed ignorance of its subjects by a superior explanation that is supposed to rationalize the organizing process. The whole trick relies on the fact that this great explanation supposedly exceeds the cognitive capabilities of the subjects (the concept of "*collective intelligence*", see topic 2) or that has to remain concealed for the good sake of the subjects or of the organization (for security reason or with the argument that initiation has to be performed progressively to complete it), and consequentially there is no reasons to require the organization to clearly state this great explanation. This superior logic underpinning the organizational action becomes then by definition ineffable – and post-rationalized by organizational arcana as such.

Organizational arcana themselves are justified by linking them with strategic motivations. In fact, even beyond our cases of secret organizations, the necessity of secrecy tools can be claimed in many contexts, especially bureaucratic ones (Weber, 1921; Kornberger et al, 2017). Institutions are then supposed to produce and conceal secrets that overcome the comprehension of its members; plus, institutions such as States are said to require a certain amount of opacity to maintain stability in tense situations (Horn, 2011). For evident reasons, intelligence services are regularly based on a compartmentalization of information and deception practices (e.g. Grey, 2010; Luscombe, 2018). Protecting organizational key trade crafts can also be invoked for justifying organizational members to remain in the dark, such as in Apple (Lashinsky, 2012). For the better and the worse: Madoff pretended, as market investment expert, to need to protect his art secret to remain efficient, justifying so 19th floor dramaturgy (Gibson, 2011); Elizabeth Holmes silenced Theranos employee's doubts by claiming the need to protect the revolutionary blood test technology the firm was supposed to develop (Carreyrou, 2018); so did Elf's scammers (Laroche et al, 2019).

All those logics are epistemic to the organizational context in which operate the organizational arcana. They have but in common to shortcut the equivocality the organizational arcanum may raise by replacing it by a greater logic that can't be contradicted because it is stipulated to intrinsically overcome the comprehension of the subjects. To that extent, trust ("*confiance*") and derived terms represent one of the lexical fields that was the most recurrently disseminated along our dataset of interviews. Strikingly, it appears to be a pivot between topic 1 & 2: trust is a fundamental dimension of the belief of a collective intelligence displayed by organizational arcana, and of the need to join the collective action. Trust in the former means trust in the latter, and reciprocally. Indeed, participating to collective action is deemed to represent the only way to experience that is that is driven by some organizational insights (rather than

erratic, or administered by some vested interest or irrational initiatives). Would you not see the organizational logic means you are not melted enough within the collective, several interviewees argued. Typically, some activists consider that the whole meaning of black bloc consists in the emancipation process that occur while grouping and anonymizing with others. During an interview captured at the end of a violent demonstration, one of them resumed: *“you feel, you think less by yourself. You’re less individualistic then, you know. [When I join the black bloc] I can make it concrete there, while I’m just theorizing anarchism at daylight. Anarchism is to be lived, it’s an experience, not a theory. Anarchism suffocates in the pages of books in library, but look, anarchism mushroomed in the streets [of Paris] today. (...) Black bloc make us watch by the eyes of the crowd, that’s powerful”*.

Managing uncertainty and risk, defined as the *“skills aiming to cope with uncertainty, i.e. the psychocognitive state of equivocality in which individuals or groups feel the need to act without clearly determining alternatives, because of missing data, data whose validity is unclear, of ambiguity of competing situation assessment, and of complexity that interfere with sensemaking”* (Crandall et al, 2006, p. 141), occurred then by performing cohesiveness, and denigrating individual cognitive skills in favour of the perceived organizational impetus. Melting in the collective action is paradoxically the suggested process to manage uncertainty, because this is the single way to experience the deep knowledge of the organization.

#### **4.2.5.E. Driving the course of action (Identifying leverage points)**

While substituting individual ignorance by a sort of martingale, organizational arcana ultimately tend to restore confidence in the organizational action. In this sense, organizational arcana are seemingly in keeping with the organizing process: many cues from our dataset indicate that the organizational arcana tend to facilitate the course of the action by dispersing the limb of uncertainty in situation that could otherwise become questionable or inextricable. The sociocognitive role of organizational arcana is then definitely neither about straightforwardly indicating the proper way of thinking, nor about coercively making the agents obey. On the contrary, organizational arcana seem to act *by default*: they discreetly contribute to the emergence of a course of action by dismissing alternatives and by decongesting the sensemaking process from any incongruity (like “How to check if my collaboration and my actions are legitimate?” in the intelligence services and in black blocs; “where is all this esoterism coming from, who first taught it and which is the final steps of the initiation ?” for Freemasons) that could lead to more fundamental questions and become paralyzing.

In this perspective, organizational arcana guide to process of “identifying leverage points” (which means to *“identify opportunities and turn them into courses of action”*, Crandall et al, 2006, p. 141) to the extent they fit with the cognitive corset the organizational arcana established. To that extent, the initiatory process (topic 4) is seen as a process of embodied symbolic practices of secrecy deemed to provide

framework for future actions. An intelligence service senior made the analogy with vaccination: *“the objective is to trained [recruits] by making [them] struggle in situations that look like those [they] may face in their missions, so [they] develop antibodies to react fast and well while a real danger will occur. And it will. But you see, it is important the immune system is neither too specific, nor obsolete. Then, training must be vague enough, so [recruits] don’t have the feeling [they] have ready-to-apply solutions to refer to. This is the issue with presenting too strict protocols of action during too early during the training, it reinsure top management but it makes everyone believe [the institution] has planned the solution for any situations- and believe me, for having experience shitty situations, it’s not true! (...). Boosters are compulsory. To refresh all that in your memory, or you keep on old tricks that expired a long time ago or never worked actually”*.

#### **4.2.6.F. Keeping on the straight and narrow (Managing attention)**

Organizational arcana then seem to gather a set of organizational features that keep agents on the straight and narrow without being coercive or explicit on the initiatives to be made. To that extent, managing attention (meaning the *“use of perceptual filters to determine the information a person will seek and notice”*, Crandall et al, 2006, p.142) is a key component that emerges from the cross-cases comparison.

As we mentioned in the above sections, organizational arcana represent first a genuine smokescreen to divert the agents from ambiguous reasoning that may paralyze the organizing process. Such property to make agents opportunely elude cues that contradict the course of the organizational action. For instance, about Madoff’s scam, Gibson (2014) noted: *“If Madoff’s accomplices developed Simmel’s habit of silence, his family developed the habits of inattention and incuriosity. The same might be said for those who traveled the world pedaling Madoff’s miraculous wares. In the language of confidence games, these were his “ropers,” who “did not seem much interested in knowing how Madoff could consistently be so successful year in and year out. As they saw it, that it was an advantageous arrangement for them was all they needed to know” (Lewis 2013d:618)”*.

But if organizational arcana are used to veil ambiguity, then lower attention, they are also a powerful trick to purposefully arouse attention about cues that would confirm the initial beliefs and vigilance about those who diverge from the collective impetus.

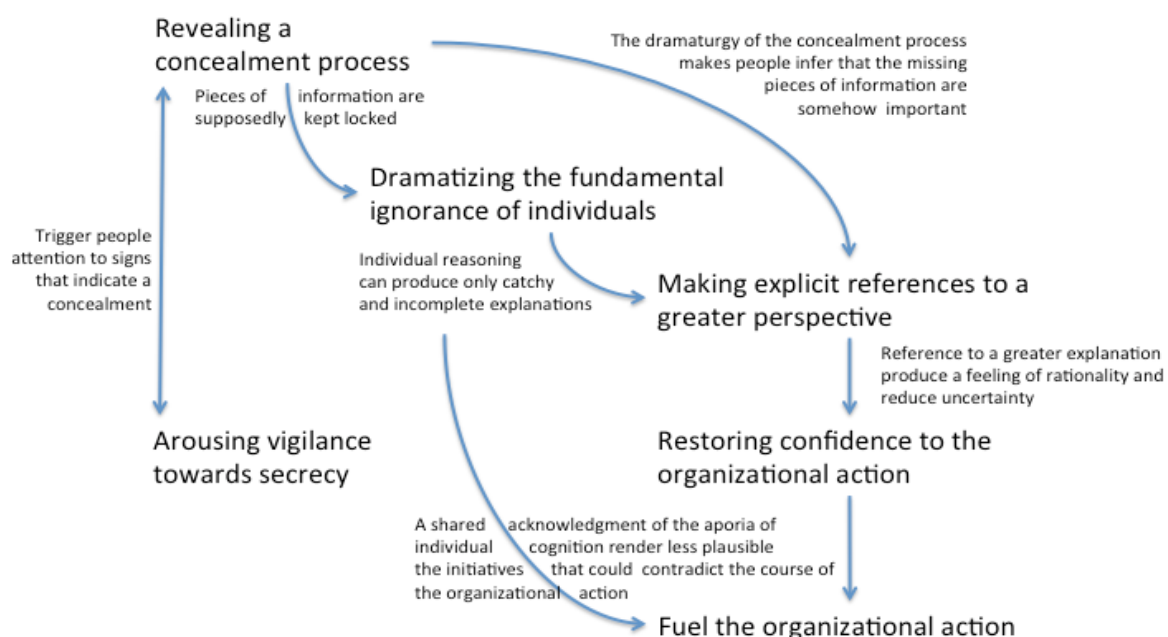
In those cases, such secretive behaviour can be understood as a cognitive training that can turn self-referential (topic 4). During interviews, activists and intelligence services members explained that practicing clandestine tradecrafts, even in situations in which it wasn’t necessary, made them aware of how much people around them are telling much more than they would like too. *“That’s almost indecent”*, one confessed me. Freemasons’ *discretion* is less drastic on a clandestine point of view, but result in a similar dissociating process, which is not solely social but also reconfigure the way of thinking and

acting- a dimension that had been long noticed about secret societies, notably by Simmel (1906). A recently admitted freemason explained: “*I joined a diner recently [just a few days after the blindfolding ceremony]. I was there, staring silently at others. They suddenly appeared to me as they were: voluble, talkative but in a good manner, vociferous rather than debating. And at this moment, deep down inside me, I get how much I wanted to be different from them. In fact, I joined freemasonry but despite the ceremony I did not get why I was here, truly. (...) I fulfilled my testament a bit mechanically. Only during this dinner, I understood the whole meaning of this*”. In this vein, many interviews outlined this point: discretion is an experience than can be pictured symbolically by organizational arcana but makes sense while being performed in real life, in the outer world.

Secrecy provokes secrecy and acting clandestinely tends to sharp the attention about the necessity to remain discreet. The perceptual schemes on which the attention is based and by which the attention is driven can be largely influenced -if not contaminated- by the organizational arcanum to the extent the latter encourages secret behaviours. This might then lead to a kind of *confirmation bias*, in which agents particularly notice cues that confirm their tendency to secrecy and by extension the organizational arcanum.

#### 4.2.7. Articulating the A to F subprocesses into a core macrocognitive process

From the juxtaposition of those 6 subprocesses detailed hereinabove emerges a more general macrocognitive process that seems to characterize the organizational arcana. The fig.1 below details its main articulations.



**Fig.9.** The macrocognitive process fostered by OA

The macrocognitive process is then based on a two-step mechanism:

- The dramaturgy that characterized the concealment process aims to make agents admit their fundamental ignorance and their lack of potentially crucial pieces of information
- At the same time, the concealment process makes explicit references to a greater or hegemonic explanation, which existence is precisely demonstrated by the concealment process. This makes agents post-rationalize the situation by replacing the limb of uncertainty with a strong belief in the existence of a rational -even if admittedly concealed- explanation.

Such rationalization process tends to restore confidence into the organizational action and legitimizes it. Since the shared acknowledgement of the aporia of individual reasoning discredits individual initiatives that could contradict what is then perceived as the organizational DNA, the organizational arcana can opportunely channel individual as well as cognitive processes into directions that fit with the objectives of the organization.

The two gears of the macrocognitive mechanism are besides lubricated by the vigilance that the *mise-en-scène* of secrecy triggers: being exposed to secrecy indeed invites to become more suspicious, and vice-versa, vigilance towards potential concealment may enhance the probability to detect cues of dissimulation (section F.).

## 5. Discussion and conclusion

This article adds an underexplored perspective to the study of organizational arcana. Its main contributions are to interpret organizational arcana in terms of a dramaturgic apparatus with sociocognitive properties, and to decipher the macrocognitive process they elicit. Our findings provide a detailed perspective on how organizational arcana allow to channel individual and collective sensemaking towards the organizationally prescribed course of action. We discuss first the theoretical and managerial implications how such macrocognitive process, especially regarding an ignorance-based perspective on organisational cognitive architecture. Second, we reflect on the finding that, rather than eliciting defiance against the organizational project, being exposed to internal secrecy produces exactly the reverse dynamics, namely fostering confidence and facilitating the organizational members' assimilation within the organizing process. Our findings present indeed OA as proceeding from a subtle reversal of epistemic vigilance, this cognitive disposition to pay a critical look to external information (Sperber et al, 2011). These insights contribute to explain how epistemic vigilance elicited by secrecy can counterintuitively produce gullibility at an organizational level (Mercier et al, 2017; Laroche et al; 2019).

### 5.1. Organizational Arcana, a genuine ignorance-based cognitive process

The sociocognitive process that emerges from our CTA of organizational arcana is fundamentally grounded into an ignorance-based conceptualization of cognition. Ignorance is not only consubstantial to the limited capacities of the human bounded rationality: in fact, selective and opportune ignorance can even enhance the cognitive performance. In this sense, Gigerenzer's seminal works invite us to abandon the Kahneman and Tversky's focus on irrational cognitive biases, and to conceive rationality as an adaptive tool that is not identical to the rules of formal logic or the probability calculus. Heuristics can represent efficient (fast and frugal) adaptive responses to a world full of uncertainty (Gigerenzer, 1991). With the Adaptive Behavior and Cognition (ABC) group, Gigerenzer and Todd (1999, 2000) then reintroduced the concept of *ecological rationality*, i.e. "*rationality that is defined by its fit with reality*" - a concept initially developed by Simon (1990), but generalized by the German psychologist and his fellows.

In a cognitive world characterized by limited time and knowledge, probability theory is not sufficient: people also use smart heuristics (rules of thumb). According to this point of view, heuristics can be rational to the extent they match the main features of the environment in which the agent evolves. The repertoire of heuristics an individual (or institution) has represents then an *adaptive toolbox* (Gigerenzer et al, 2002) that facilitates the agent (or the group) decision-making.

In this sense, organizational arcana might be considered, to some extent, as a kind of organizational heuristic that purposefully shortcuts paralyzing reasoning and drives individual as well as collective decision-making. Insofar as organizational arcana are organizational features that play a critical role in guiding search for alternatives or information (or both), stopping that search, and making a decision (Gigerenzer and Todd, 2000), the idea of comparing them to organizational fast and frugal heuristic is tempting.

The complex task of evaluating the *ecological rationality* of the organizational arcana requires appreciating their adaptation to their environment. Testing empirically this hypothesis is obviously beyond the objectives of this paper: a counterfactual reasoning can but make us infer that they seem fairly rational in the investigated cases. Of course, organizational arcana tend to dismiss alternatives that could be useful if not critical for the organizations: but at the same time, there is no doubt they represent genuine trick to channel cognitive and sociocognitive processes towards establishing a course of action that does not contradict the organizational fundamentals.

Organizational arcana indeed tend to opportunely and even purposefully post-rationalize incongruity in critical situations. The macrocognitive process pictures indeed a persuasive mechanism that mimics argumentation genuinely enough to be convincing (Mercier and Sperber, 2011), or at least

to overcome the epistemic vigilance of the agents (Sperber et al, 2010). Organizational arcana therefore represent a powerful organizational feature that can align cognition in context in which signs of dispersion might become critical or in which the course of action should better not be interrupted.

Enhancing the convergence of collective cognitive processes is obviously a necessity in many projects in which the quickest decision is the best; or in which obedience is crucial. Since secrecy may help rather than be detrimental to creativity in organizations (Courpasson & Younes, 2018), organizational arcana might also be taken as a plausible option to enhance creativity during innovative projects.

On the reverse side, organizational arcana might also lead to some groupthink (Janis, 1972; Turner et al, 1998). To some extents, the scams (Laroche et al, 2019; Gibson, 2014) might represent exemplar case studies of extreme sociocognitive alignments. In these situations, secrecy can intertwine with the co-construction of pervasive authority (Allard-Poesi & Laroche, 2018). Similarly, we could also infer organizational arcana contradict some high reliability organization (HRO) principles insofar as that they tend to prevent the emergence of a failure-free intra- (and inter-) organizational culture (Laporte, 1996; Weick, 2011). To these extents, both the opportunities and the risks associated with the macrocognitive process provoked by organizational arcana motivate its fine-grained exploration.

## **5.2. Blinding by arousing vigilance**

Organizational arcana contribute to explain the following paradox: organizational members' are deemed to be potentially highly gullible (Laroche et al, 2019) despite reviews such as Mercier et al (2017) that outline the many arguments (mainly from cognitive psychology, cognitive philosophy and cognitive anthropology) defending the opposite, namely that individuals are much less gullible than expected at first value, because humans have an extended recourse to "epistemic vigilance", which can be defined as the "*suite of cognitive mechanisms (...) targeted at the risk of being misinformed by others*" (Sperber et al, 2010).

Indeed, our study of organizational arcana pictures that both positions do not contradict, but on the contrary combines: organizational arcana use organizational members' epistemic vigilance against them, so organizational members are at the same time epistemically vigilant, and precisely blinded by this aroused vigilance.

Indeed, organizational arcana elicit organizational members' attention. By displaying secrecy, it triggers vigilance. But it purposely and scrumptiously channels this vigilance against individual's cognitive capacities. Epistemic vigilance becomes self-referential, and critical introspection makes agents doubt their own initiatives and certainly too much humble about their ability to formulate accurate critics about the organizational impetus. At the same time, secrecy displayed by the organization trigger the idea that if the organization is hiding something, it should be for good reasons: again, epistemic vigilance and the

suit of cognitive modules permitting to suspect others' ability to have own internal motivations and to conceal them are used to motivate the belief that the organization is rather rational, but that the arguments explaining its internal rationality are supposed to be hidden. Of course, an alternative would be to suggest the organization is rather erratic or driven by vested interests, but the ubiquity of secrets and secrecy in organizations (Costas & Grey, 2014; 2016) may contribute to enhance the plausibility of this explanative framework. Besides, for those who doubt, organizational arcana point at melting within the collective action as a way to gain better access to its underlying purposes. Sensemaking and action being strongly intricate (Weick et al, 2005), this suggestion is less intriguing that it might sound at first value.

Altogether, it pictures the use of individuals' cognitive abilities to foster their assimilation within the organizational frame. Organizational arcana represent then empirically subtle arrangements of epistemic vigilance. Organizational arcana also constitute theoretically a concept to bridge the increasing gap between the individual or interpersonal insights of cognitive psychology, notably on epistemic cognition (Von Hippel & Trivers, 2011; Mills, 2013; Vuilloud et al, 2017), and organizational studies at a wider scale, from sensemaking to concerns about organizational epistemic weaknesses, vices (Baird & Calvard, 2019) and the epistemic interdependence theory (Puranam et al, 2012). We indeed do believe that the idea that organizations affiliate their members to the organizational action by eliciting opportunely their epistemic vigilance may be extended beyond the crystalized example of organizational arcana. This is especially salient in organizations relying on the management of the cognitive processes and their explicit exploitation. It includes, as suggested by our study, intelligence services, in which the management of the *intelligence cycle* is of first importance (Hulnick, 2006; Phythian, 2013) and in which socio-cognitive mechanisms altering the course of investigations can have disastrous impacts (Colville et al, 2013; Cornelissen et al, 2014). It also includes much more mundane or conventional organizations, from R&D to academia but also high reliability contexts (Colquitt et al, 2011) such as firefighters (Pratt et al, 2019) in which the alternance of trust and of critical thinking is of first importance to perform well, accurately and timely.

## 6. Conclusion

Methodologically speaking, exemplar cases represent a genuine start while theorizing on poorly analysed phenomena (Dyers & Wilkins, 1991). More systematic approaches could but also improve our hypotheses about the use of organizational arcana in organizations and their impact on performance, creativity or organizational reliance.

A key issue for further research is the need to particularize the organizational arcana. The CTA-inspired analytic framework we deployed indeed reveals intriguing common features between the case-studies we selected that were worth analysing, an approach that could certainly deserve to be enriched and

systematized by adding more empirical materials about what distinguished them and the different temporality in which they operate. Our methodological focus on invariances tends to eclipse the comprehension of the differences between organizational arcana, and their epistemic specificities regarding the context. In particular, how organizational arcana are originated and how they spread intra and inter-organizations, how organizational arcana echo each other, and networks of organizational arcana, remain still blind spot to be investigated.

Nevertheless, the six underlying mechanisms that support the macrocognitive process represent an interesting framework in order to decipher the cognitive dimensions of organizational arcana. The macrocognitive process articulating these six underlying subprocesses provides counterintuitive insights on how organizational apparatuses can manoeuvre individual cognitions and make organizational members ‘vigilance (Sperber et al, 2011) support -rather than impede- the organizing process. A sociocognitive trick that contributes to justify the pervasive recourse to organizational arcana and by extension, the ubiquity of secrecy in organizations (Costas & Grey, 2014; Costas & Grey, 2016; Parker, 2016).

## 7. Bibliography

- Aggarwal, C.C., & Wang, H. (2011). Text Mining in Social Networks. *Social Network Data Analytics*.
- Anand, V., Rosen, C. (2008). The ethics of organizational secrets. *Journal of Management Inquiry*, 17, pp. 97–101
- Ask, K., & Granhag, P. A. (2005). Motivational sources of confirmation bias in criminal investigations: The need for cognitive closure. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 2(1), 43-63.
- Bail, C.A. (2015) The public life of secrets: Deception, disclosure, and discursive framing in the policy process. *Sociological Theory*, 33(2), 87-124
- Benoit, K., Laver, M., & Mikhaylov, S. (2009). Treating words as data with error: Uncertainty in text statements of policy positions. *American Journal of Political Science*, 53(2), 495-513.
- Birchall, C. (2011). Introduction to ‘Secrecy and Transparency’ The Politics of Opacity and Openness. *Theory, Culture & Society*, 28(7-8), 7-25.
- Birchall, C. (2016). Digital Age| Managing Secrecy. *International journal of communication*, 10, 12.
- Bok, S. (1989). *Secrets: On the ethics of concealment and revelation*. Vintage
- Bratich, J. (2006). Public secrecy and immanent security: A strategic analysis. *Cultural studies*, 20(4-5), 493-511.
- Bourne, D., & Jankowicz, D. A. (2018). The repertory grid technique. In *Qualitative methodologies in organization studies* (pp. 127-149). Palgrave Macmillan, Cham.
- Braun, R. (2018). Minorities and the clandestine collective action dilemma: The secret protection of Jews during the Holocaust. *American Journal of Sociology*, 124(2), 263-308.
- Cacciabue, P. C., & Hollnagel, E. (1995). Simulation of cognition: Applications. *Expertise and technology: Cognition and human-computer cooperation*, 55-73.
- Chambers, W. V., & Grice, J. W. (1986). Circumgrids: A repertory grid package for personal computers. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 18(5), 468-468.
- Clark, H. H., & Brennan, S. E. (1991). Grounding in communication. In *Perspectives on socially shared cognition*, edited by L.B. Resnick, J.M. Levine, and S.D. Teasley, 127-149, Washington DC: American Psychological Association.

- Clark, R. E., Pugh, C. M., Yates, K. A., Inaba, K., Green, D. J., & Sullivan, M. E. (2012). The use of cognitive task analysis to improve instructional descriptions of procedures. *Journal of Surgical Research*, 173(1), e37-e42.
- Cooren, F. (2010). *Action and agency in dialogue: Passion, incarnation and ventriloquism*, John Benjamins Publishing
- Costas, J., Grey, C. (2014). Bringing Secrecy into the Open: Towards a Theorization of the Social Processes of Organizational Secrecy. *Organization Studies*, SAGE online.
- Costas, J., Grey, C. (2016). *Secrecy at Work: The Hidden Architecture of Organizational Life*. Stanford University Press
- Courpasson, D., & Younes, D. (2017). Double or Quits: Understanding the links between secrecy and creativity in a project development process. *Organization Studies*, vol 39, 2-3, pp. 271-295
- Crandall, B., Klein, G. A., & Hoffman, R. R. (2006). *Working minds: A practitioner's guide to cognitive task analysis*. Mit Press.
- Delerue, H., & Lejeune, A. (2011). Managerial secrecy and intellectual asset protection in SMEs: The role of institutional environment. *Journal of International Management*, 17(2), 130-142.
- Dismukes, R. K. (2010). Understanding and analyzing human error in real-world operations. In *Human factors in aviation* (pp. 335-374). Academic Press.
- Dupuis-Déri, F. (2019). A Complex Case of Radicalism. *Routledge Handbook of Radical Politics*.
- Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
- Edwards, L. (2020). Transparency, publicity, democracy, and markets: Inhabiting tensions through hybridity. *American Behavioral Scientist*, 1-20
- Eisenhardt, K. M. 1991. Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16: 620–627.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Fiore, S. M., Rosen, M. A., Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., Letsky, M., & Warner, N. (2010). Toward an understanding of macrocognition in teams: Predicting processes in complex collaborative contexts. *Human Factors*, 52(2), 203-224.

- Fransella, F. and D. Bannister (1977), *A Manual for Repertory Grid Technique*, New York: Academic Press
- Fransella, F., Bell, R., & Bannister, D. (2004). *A manual for repertory grid technique*. John Wiley & Sons.
- García-Mieres, H., Niño-Robles, N., Ochoa, S., & Feixas, G. (2019). Exploring identity and personal meanings in psychosis using the repertory grid technique: A systematic review. *Clinical psychology & psychotherapy*, 26(6), 717-733.
- Gibson, D. R. (2014). Enduring illusions: The social organization of secrecy and deception. *Sociological Theory*, 32(4), 283-306.
- Gibson, D. R. (2016). Ignorance at risk: Interaction at the epistemic boundary of Bernard Madoff's Ponzi scheme. *Qualitative Sociology*, 39(3), 221-246.
- Gigerenzer, G (1991). How to make cognitive illusions disappear: Beyond "heuristics and biases". *European review of social psychology*. 2 (1): 83–115
- Gigerenzer, G., Todd, P. M., & ABC Research Group, T. (1999). *Simple heuristics that make us smart*. Oxford University Press.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Edinburgh: Bateman Press.
- Goffman, E. (1963/1990). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Greve, H. R., Palmer, D., & Pozner, J. E. (2010). Organizations gone wild: The causes, processes, and consequences of organizational misconduct. *Academy of Management Annals*, 4(1), 53-107.
- Grey, C. (2012). *Decoding organization: Bletchley Park, codebreaking and organization studies*. Cambridge University Press.
- Grey, C., & Sturdy, A. (2010). A chaos that worked: Organizing Bletchley Park. *Public Policy and Administration*, 25(1), pp. 47-66..
- Hawthorn, H.B. (1956), A Test of Simmel on the Secret Society: The Doukhobors of British Columbia, *American Journal of Sociology*, vol. 62, pp. 1-7.
- Horn, E. (2011). Logics of political secrecy. *Theory, Culture & Society*, 28(7-8), 103-122.

- Hulnick, A. S. (2006). What's wrong with the Intelligence Cycle. *Intelligence and national Security*, 21(6), 959-979.
- Janis, I. (1972) *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*, Boston, Houghton Mifflin
- Jaspers, J. D. (2020). Strong by concealment? How secrecy, trust, and social embeddedness facilitate corporate crime. *Crime, Law and Social Change*, 73(1), 55-72.
- Jones, C. (2008). Editor's Introduction [to a special essay section on Secrecy]. *Journal of Management Inquiry*, 17, pp. 95–96
- Jones, G. (2011). *Trade of the tricks: Inside the magician's craft*. Univ of California Press.
- Jones, M., & Silberzahn, P. (2013). *Constructing Cassandra: reframing intelligence failure at the CIA, 1947–2001*. Stanford University Press.
- Kamp, A. (2016). The Conceptualization of God's Dwelling Place in 1 Kings 8: A Cognitive Approach. *Journal for the Study of the Old Testament*, 40(4), 415-438.
- Kelly A. E., (2002). *The psychology of secrets*. Springer Science & Business Media
- Kelly, A. E., Yip, J. J. (2006). Is keeping a secret or being a secretive person linked to psychological symptoms? *Journal of Personality*, 74(5), 1349-1370.
- Klein, G., Ross, K. G., Moon, B. M., Klein, D. E., Hoffman, R. R., & Hollnagel, E. (2003). Macrocognition. *IEEE intelligent systems*, 18(3), 81-85.
- Kornberger, M., Meyer, R. E., Brandtner, C., & Höllerer, M. A. (2017). When bureaucracy meets the crowd: Studying “open government” in the Vienna City Administration. *Organization Studies*, 38(2), 179-200.
- La Porte, T. R. (1996). High reliability organizations: Unlikely, demanding and at risk. *Journal of contingencies and crisis management*, 4(2), 60-71.
- Lacan, J. (2006) *Écrits: The First Complete Edition in English*, trans. B. Fink. New York: W.W. Norton.
- Lachapelle, S. (2008). From the stage to the laboratory: magicians, psychologists, and the science of illusion. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 44(4), 319-334.
- Lane, J. D., Wegner, D. M. (1995). The cognitive consequences of secrecy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(2), 237

- Laroche, H., & Théron, C. (2016). Managers et espions. *Revue française de gestion*, (1), 37-51.
- Lewis, L. S. (2013). The confidence game: Madoff and the 17th floor ensemble. *Society*, 50(5), 493-502.
- Lewis, L. S. (2013). The Confidence Game: Of Ropers and Roping. *Society* 50(6):610-22.
- Liebeskind, J. (1997). Keeping organizational secrets: Protective institutional mechanisms and their costs. *Industrial and Corporate Change*, 6, 623–664
- Lo, J., Proksch, S. O., & Slapin, J. B. (2016). Ideological clarity in multiparty competition: A new measure and test using election manifestos. *British Journal of Political Science*, 46(3), 591-610.
- Lo, T. W. (2010). Beyond social capital: Triad organized crime in Hong Kong and China. *The British Journal of Criminology*, 50(5), 851-872.
- Luscombe, A. (2018). Deception declassified: The social organisation of cover storying in a secret intelligence operation. *Sociology*, 52(2), 400-415.
- Machiavelli, N. (1532/1961), *The Prince*, translated by G.Bull, London: Penguin
- Macknik, S., Martinez-Conde, S., & Blakeslee, S. (2010). Sleights of mind: What the neuroscience of magic reveals about our everyday deceptions. Henry Holt and Company.
- Mercier, H. (2017). How gullible are we? A review of the evidence from psychology and social science. *Review of General Psychology*, 21(2), 103-122.
- Mercier, H., & Sperber, D. (2011). Why do humans reason? Arguments for an argumentative theory. *Behavioral and brain sciences*, 34(2), 57-74.
- Parker, M. (2016). Secret societies: Intimations of organization. *Organization Studies*, 37(1), 99-113.
- Passas, N., & Castillo, M. E. (1992). Scientology and its ‘clear’business. *Behavioral Sciences & the Law*, 10(1), 103-116.
- Pennebaker, J. W., Hughes, C. F., & O’Heeron, R. C. (1987). The psychophysiology of confession: Linking inhibitory and psychosomatic processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 781–793.
- Petrov, S., Das, D., & McDonald, R. (2012). A Universal Part-of-Speech Tagset. In *Proceedings of the Eighth International Conference on Language Resources and Evaluation, LREC’12*, (pp. 2089-2096).
- Phythian, M. (2013). *Understanding the intelligence cycle*. Routledge.

- Reger, R. K. (1990). The repertory grid technique for eliciting the content and structure of cognitive constructive systems. *Mapping strategic thought*, 301-309.
- Reger, R. K. (1990a), Managerial Thought Structures and Competitive Positioning, in A. S. Huff (Ed.), *Mapping Strategic Thought*, Chichester, UK: Wiley, 71-88
- Reger, R. K., & Palmer, T. B. (1996). Managerial categorization of competitors: Using old maps to navigate new environments. *Organization Science*, 7(1), 22-39.
- Rilinger, G. (2019). Corporate Conspiracies and Complex Secrets: Structure and Perception of the Insull Scheme in 1930s Chicago. *American Journal of Sociology*, 124(4), 1043-1089.
- Roberts, J. (2009). No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for ‘intelligent’ accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 957–970
- Roberts, J. (2018). Managing only with transparency: The strategic functions of ignorance. *Critical Perspectives on Accounting*, 55, 53-60.
- Saúl, L. A., López-González, M. A., Moreno-Pulido, A., Corbella, S., Compan, V., & Feixas, G. (2012). Bibliometric review of the repertory grid technique: 1998–2007. *Journal of Constructivist Psychology*, 25(2), 112-131.
- Schmidhuber, J. (2015). Deep learning in neural networks: An overview. *Neural networks*, 61, 85-117.
- Schmitt, C. (1921/1994). Die Diktatur: Von den Anfängen des modernen Souveränitätsgedankens bis zum proletarischen Klassenkampf. Duncker & Humblot.
- Schraagen, J. M., Klein, G., & Hoffman, R. R. (2008). *The macrocognition framework of naturalistic decision making*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Seamster, T. L., & Redding, R. E. (2017). *Applied cognitive task analysis in aviation*. Routledge.
- Sherman, U. P., & Morley, M. J. (2019). What do we measure and how do we elicit it? The case for the use of repertory grid technique in multi-party psychological contract research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13.
- Sievert, C., & Shirley, K. (2014). LDAvis: A method for visualizing and interpreting topics. In *Proceedings of the workshop on interactive language learning, visualization, and interfaces* (pp. 63-70).
- Simmel, G. (1950, fp 1908). *The Sociology of Georg Simmel*, translated by K.H. Wolf, New York: Free Press.

- Simon, H. A. (1990). Invariants of Human Behavior. *Annual Review of Psychology*, 41: 1–19
- Slapin, J. B., & Proksch, S. O. (2008). A scaling model for estimating time-series party positions from texts. *American Journal of Political Science*, 52(3), 705-722.
- Slovan, S., Fernbach, P. (2017). *The Knowledge Illusion, Why we never think alone*, Riverhead Books.
- Sosis, R. (2011). Why sacred lands are not indivisible: The cognitive foundations of sacralising land. *Journal of Terrorism Research*.
- Sperber, D., Clément, F., Heintz, C., Mascaro, O., Mercier, H., Origgi, G., & Wilson, D. (2010). Epistemic vigilance. *Mind & Language*, 25(4), 359-393.
- Steele, F. (1975). *The open organization: The impact of secrecy and disclosure on people and organizations*. Addison Wesley Publishing Company.
- Travers, M., Van Boven, L., & Judd, C. (2014). The secrecy heuristic: Inferring quality from secrecy in foreign policy contexts. *Political Psychology*, 35(1), 97-111.
- Tübingen, Germany: J.C.B. Mohr.
- Turner, M. E.; Pratkanis, A. R. (1998). Twenty-five years of groupthink theory and research: lessons from the evaluation of a theory, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 73 (2–3): 105–
- Van De Bunt, H. (2010). Walls of secrecy and silence: The Madoff case and cartels in the construction industry. *Criminology & Public Policy*, 9(3), 435-453.
- Walters, W., & Luscombe, A. (2017). Hannah Arendt and the art of secrecy; or, the fog of Cobra Mist. *International Political Sociology*, 11(1), 5-20.
- Weber, M. (1921/1972). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5th edition.
- Weick, K. E. (2011). Organizing for transient reliability: the production of dynamic non-events. *Journal of contingencies and crisis management*, 19(1), 21-27.
- Yates, K., Sullivan, M., & Clark, R. (2012). Integrated studies on the use of cognitive task analysis to capture surgical expertise for central venous catheter placement and open cricothyrotomy. *The American journal of surgery*, 203(1), 76-80.

Zheng, X., Fehr, R., Tai, K., Narayanan, J., & Gelfand, M. J. (2015). The Unburdening Effects of Forgiveness Effects on Slant Perception and Jumping Height. *Social Psychological and Personality Science*, 6(4), 431-438.

# Conclusion

*Dans cette partie, il s'agit d'abord de mettre en avant les contributions théoriques et pratiques de cette recherche. Dans un premier temps, j'expose comment ces trois articles, séparément puis articulés ensemble, permettent d'illustrer l'importance du cadrage épistémique du secret dans les organisations. Ces résultats invitent alors à formuler trois corollaires. En premier lieu, l'identification des mécanismes du cadrage épistémique invite à penser le secret comme un outil privilégié pour un management épistémique de l'organisation. D'autre part, ces résultats sur le secret soulignent l'importance d'adopter une perspective processuelle pour les recherches ultérieures portant sur l'architecture cognitive des organisations. Enfin, la mise en lumière des propriétés épistémiques du secret apporte un regard nouveau sur la question de la transparence dans les organisations, à rebours des injonctions dominantes promouvant la transparence comme modalité organisationnelle de référence.*

## Une mise en lumière des ressorts du cadrage épistémique du secret

Ces trois articles mettent en lumière la dimension épistémique du secret et des pratiques du secret. Ces travaux insistent notamment sur le caractère cadrant des propriétés épistémiques du secret au niveau individuel en articulation avec une cognition organisationnelle. En un mot, ils montrent que s'organiser autour de pratiques du secret peut susciter une manière de penser spécifique, partagée par les membres de l'organisation. Le secret ne sert donc pas uniquement à cacher des informations, mais aussi à conditionner épistémiquement les individus. Cela peut se faire en cohérence avec l'action organisationnelle – il s'agit alors d'un management épistémique –, mais aussi, parfois, à son détriment, avec des effets de cadrage potentiellement catastrophiques (article 2). Ces bénéfices potentiels comme ces effets de bords malheureux justifient alors de détailler l'ingénierie interne de ce cadrage épistémique.

Ces trois articles bout à bout permettent alors notamment de caractériser les principaux mécanismes de sous-jacent à ce cadrage. Les articles couvrent en effet l'essentiel du spectre sociocognitif, se concentrant tour à tour sur la phase amont (article 1), sur le cœur du processus de sensemaking (article 2), et sur les effets sur le long terme de l'exposition au secret (article 3).

En amont, il s'agit de mettre en évidence la manière dont les pratiques du secret permettent de susciter l'adoption d'une attitude épistémique. En particulier, je caractérise trois attitudes épistémiques envers l'ignorance types, nommées *epistemophilia*, *agnophobia* et *scotoma* (article 1), et identifie comment les pratiques liées aux secrets constituent des apparatus sociocognitifs particulièrement adéquats pour susciter une attitude épistémique spécifique, ou pour provoquer une bascule d'une attitude épistémique à une autre. Les pratiques du secret apparaissent alors comme un outil privilégié pour orchestrer le management épistémique au sein de l'organisation, et notamment le management épistémique de l'ignorance (Bakken & Wiik, 2018).

Ces résultats portent aussi sur le déroulé du processus de sensemaking. En particulier, l'étude des mécanismes sociocognitifs facilitant l'*investigative sensemaking* durant l'Opération Souvenir (article 2) met en exergue un rôle duale des cadres associés aux secrets.

D'une part, ceux-ci influencent l'interprétation des indices en fournissant un certain nombre de grilles de lecture pour appréhender le secret des autres (suspicion), ou la manière dont autrui pourrait deviner nos secrets (dans le cas où l'on est détenteur du secret). Ainsi, nous montrons que les enquêteurs de l'Opération Souvenir disposent de trames logiques préconçues sur le secret, et leur enquête consiste à renseigner petit à petit les différentes étapes de cette trame comme l'on remplit un texte à trous. C'est une lecture congruente avec la littérature des cadres cognitifs comme potentiellement « *entrapping* », c'est-à-dire excessivement cadrant et modelant à l'extrême l'appréhension de la réalité en fonction de préconceptions inadéquates (Tripsas & Gavetti, 2000; Benner & Tripsas, 2012; Colville et al, 2013; Cornelissen & Werner, 2014). Ce sont aussi des résultats qui convergent avec certains travaux sur le *mindset conspiratoire généralisé* (Brotherton et al., 2013 ; Bruder et al., 2013).

Mais l'étude souligne aussi une deuxième échelle à laquelle agit ce processus cadrant : à l'échelle métacognitive. En effet, les préconceptions sur le secret, notamment lorsque l'on suspecte autrui de conserver des secrets, guident le processus de collecte et tri des indices en amont du processus interprétatif, et en aval influence la jauge de plausibilité à l'aune de laquelle l'on valide une interprétation (cf. Weick et al, 2005). Enfin, en l'absence d'indices concluant, ces cadres métacognitifs jouent un rôle pour post-rationaliser l'investissement de ressources matérielles et cognitives dans le processus d'*investigative sensemaking*. Notre étude montre alors comment de trop fortes préconceptions sur le secret font courir le risque de voir un double processus de cadrage épistémique, simultanément à l'échelle des cadres cognitifs de référence et à l'échelle métacognitive avec les cadres métacognitifs. Lorsque ces premiers convergent avec ces derniers, le sensemaker devient enfermé dans un processus d'*interpretative interlocking* : les interprétations préconçues et la manière d'investiguer se légitiment réciproquement. Elles deviennent trop congruentes pour pouvoir être remises en cause.

C'est une contribution importante qui invite à considérer le cadrage métacognitif, et non seulement interprétatif, qui émane du secret. Une telle perspective peut permettre de mieux caractériser certaines déviations liées aux secrets. Ce travail indique en effet que toute déviance du processus interprétatif qui serait liée à la trop forte prégnance de cadres cognitifs liés au secret ne résulte pas forcément d'une paranoïa organisationnelle : le problème n'est pas nécessairement de voir des secrets partout, mais de ne pas savoir investiguer autrement qu'en soupçonnant des secrets, parce que ce serait la manière communément admise pour faire sens de l'inconnu. C'est alors sur les processus métacognitifs, plutôt

que sur les cadres cognitifs de référence, qu'il faut agir. Ceux-ci peuvent être engrammés dans la culture du secret, dans les routines organisationnelles, etc.

Enfin, ces travaux soulignent aussi les effets de la récurrence de l'exposition au secret interne. C'est une dimension cruciale pour comprendre l'effet de la culture du secret. Réunions officiellement à huis clos, portes avec badge et tourniquets, machines à déchiqueter les documents et autres mises en scène du secret (que nous appelons arcanes organisationnels) façonnent notre rapport à l'organisation. En particulier, je montre à travers l'exemple d'agents du renseignement, de blackblobs et de francs-maçons, que cette dramaturgie du secret tend à avoir un effet d'assimilation de l'individu au processus organisationnel (article 3). Le résultat est surprenant au premier abord, dans la mesure où l'on pourrait s'attendre au contraire : que la mise en scène du secret dans l'organisation rebute ses membres, parce qu'elle accroîtrait leur méfiance envers le projet organisationnel. Pourtant, c'est bien l'inverse qu'y est constaté.

Le décryptage du processus sociocognitif qui s'opère permet ainsi de mieux comprendre l'objectif sous-jacent à la scénographie quotidienne du secret dans les organisations les plus conventionnelles. La culture du secret, d'Apple à Renault (Lashinsky, 2012 ; Laroche & Théron, 2016), n'est pas anodine : quand elle ne répond pas à une dimension tactique (protéger des informations stratégiques, par exemple), elle peut servir à une dynamique d'assimilation des membres de l'organisation.

De la combinaison de ces articles se dégagent une série d'implications pratiques. Une des interprétations des résultats de la thèse, c'est de dire que si l'on veut pousser à l'action un groupe d'individus, lui faire adopter une organisation groupusculaire est une bonne option. Par exemple : si vous souhaitez radicaliser un groupe d'activistes *a priori* non violents, faites-en sorte qu'ils s'organisent de manière groupusculaire (donnez des conseils pour crypter les communications, adopter efficacement des alias, filtrer les recrutements, évoluer clandestinement sur l'espace public, etc.), et le projet justifiant de telles mesures finira par émerger dans un deuxième temps.

L'exemple franc-maçon et celui des alcooliques anonymes montrent qu'il en est de même si l'objectif est ésotérique ou curatif. Pour les francs-maçons, la symbolique du secret permet de renforcer la confiance dans le savoir conservé en interne, et en particulier invite à prendre très au sérieux le processus initiatique. Une telle attention accordée à l'initiation ne peut alors que la rendre performative. Pour les alcooliques anonymes, l'anonymat joue aussi un rôle clé dans la capacité des nouveaux venus à prendre de la distance avec leur identité subjective et leur identité sociale d'alcoolique, pour mieux se confondre dans la nouvelle identité prescrite par les AA ; à savoir, celle du pécheur repentant, pouvant être aimé et pardonné par Dieu à condition de respecter la sobriété inhérente à cette nouvelle identité. L'anonymat

joue alors le rôle de facilitateur dans la bascule identitaire au cœur du processus curatif. Par extension, l’anonymat peut aussi jouer ce rôle de facilitateur de la bascule identitaire au service du projet organisationnel, dans bien d’autres situations : par exemple dans le cas des groupuscules, comme le suggère Johanna (cf. section « portraits »), mais on peut aussi en imaginer des applicatifs dans des situations de gestion diverses. De manière plus limitée, dans l’administration bureaucratique – bureaucratie et secrets sont intimement liés (Kornberger et al, 2017) – en effaçant les identités par des matricules notamment. De manière plus radicale, on pourra envisager d’appliquer l’anonymat durant des séminaires d’intégration et de teambuilding. On peut aussi imaginer des start-ups décidant de fonctionner sous ce mode de l’anonymat : avec comme règle, que tous les employés adoptent un alias, qui protégerait en interne leur identité civile. L’adhésion au groupe et la créativité individuelle et collective pourrait s’en retrouver transformées (Younes & Courpasson, 2018).

Au-delà de ces visées pratiques, dans l’ensemble, ces trois articles induisent aussi trois réflexions théoriques plus larges. Nous les développons dans les sections suivantes. La première concerne la question du management épistémique : mes travaux montrent comment le secret et les pratiques associées peuvent constituer un ensemble de dispositifs privilégiés pour orienter en pratique les processus sociocognitifs au sein de l’organisation. Une piste d’inspiration pour les managers voulant repenser leur *management épistémique*, en particulier un « management de l’ignorance » (Bakken & Wiik, 2018) ; ou bien à l’inverse cherchant à se prémunir d’effets de cadrage trop importants. La seconde porte sur l’apport du caractère processuel de nos résultats à la recherche sur l’architecture cognitive des organisations en générale. Enfin, la troisième réflexion interroge, à l’aune de nos résultats, la prépondérance, croissante depuis plusieurs années, des injonctions à la transparence.

## **Le secret, outil privilégié du management épistémique**

Ces trois articles, en se combinant, contribuent à caractériser définitivement le secret et les pratiques du secret comme des organisants épistémiques. Ensemble, ces travaux montrent non seulement que la maîtrise du cadrage épistémique est clé pour assurer le processus organisationnel sur le moyen et long terme, mais surtout qu’elle est rendue possible par un recours aux propriétés épistémiques du secret. Mis bout à bout, ils soulignent la nécessité, voir l’opportunité, d’en maîtriser les rouages. Les organisations secrètes en sont naturellement des cas exemplaires (Parker, 2016), mais ces résultats ont une portée plus générale pour les organisations, y compris celles plus conventionnelles. Ils contribuent à illustrer comment les pratiques du secret peuvent constituer un levier pour effectuer, en pratique, le management épistémique dans les organisations.

## 1. Positionner les individus dans la bonne attitude épistémique

En premier lieu, il s'agit de prendre en compte comment les pratiques du secret peuvent être utilisées pour susciter une attitude épistémique particulière envers l'ignorance ; ou pour opérer une bascule entre d'une attitude épistémique à une autre. J'observe alors (article 1) non seulement que, comme le suggérait Simmel (1906), les membres des organisations secrètes se socialisent entre eux par le partage d'un secret – ou la croyance en l'existence d'un secret, dont le contenu putatif n'a d'ailleurs pas nécessairement besoin d'être formulé – ; mais surtout, que par ces secrets et les pratiques associées, l'organisation peut familiariser ses membres à une attitude épistémique particulière sous-tendue par le secret, notamment durant la phase d'initiation. Par le biais de pratiques plus ou moins ritualisées, l'organisation en contrôle ensuite, souvent *inter pares*, l'effective acquisition.

Dans ce sens, les pratiques du secret apparaissent comme des outils privilégiés d'un management épistémique, et en particulier d'un management épistémique du rapport à l'ignorance. De manière générale, ce résultat apparaît comme une contribution significative pour le champ naissant s'interrogeant sur la possibilité et les outils organisationnels d'un « management de l'ignorance » (Bakken & Wiik, 2018).

## 2. Affiner les cadres métacognitifs pour mener des investigations

Par ailleurs mes résultats soulignent une dimension métacognitive du cadrage épistémique lié au secret. Penser et raisonner le secret des autres (processus relevant du sensemaking de la suspicion) est un exercice complexe, qui nécessite certaines représentations non seulement des contenus putatifs des secrets d'autrui (cadres cognitifs), mais aussi de la manière d'investiguer pour les découvrir (cadres métacognitifs).

En particulier, de mon analyse des processus de sensemaking des policiers durant l'Opération Souvenir, j'identifie 5 mécaniques types ce cadrage métacognitifs (article 2). Ce résultat contribue notamment à la meilleure compréhension des sous-jacents sociocognitifs du sensemaking de la suspicion au sein des organisations. Son apport théorique et pratique alors à évaluer à l'aune des nombreuses situations où le management du sensemaking de la suspicion peut être critique.

Il faut ici penser à des activités professionnelles parfois très spécifiques, comme les journalistes d'investigation (Hunter et al, 2011), les investigateurs de la police (Ormerod et al, 2008 ; Innes, 2003 ; Masip, 2016 ; Colville et al, 2013), les négociateurs de prise d'otage, les experts en assurance (Ormerod et al, 2008), et plus largement tous les métiers régulièrement exposés au mensonge, comme les auditeurs, les recruteurs RH, les psychiatres, les juges et les avocats, etc. On ajoutera à la liste (loin d'être

exhaustive) les professionnels qui cherchent à maîtriser l'art de la suspicion, ne serait-ce que pour échapper à la vigilance de leurs parties prenantes ou pour mieux les mystifier : espions naturellement, mais aussi magiciens ou psychologues (Lachapelle, 2008; Jones, 2011).

Il faut aussi penser ici aux nombreuses situations courantes des entreprises, où identifier et anticiper les secrets des autres peut représenter une donnée fondamentale. Le sensemaking de la suspicion intervient ainsi de nombreux types de sensemaking comme le *scenario making* (Wright 2005), la planification stratégique (Mackay, 2009), le *risk sensemaking* et le sensemaking préventif en HRO (Gephart & Ganzin, 2018 ; Weick & Sutcliffe, 2007). Sans compter les auditeurs, internes et externes (Holderness, 2014 ; Hobson et al, 2017), les métiers concourant à établir une vigilance organisationnelle comme les métiers de la sécurité, notamment informatique (Vidalis & Kazmi, 2006 ; Campbell, 2019), etc.

### 3. Manipuler la vigilance épistémique des individus

Enfin, mes résultats portent aussi sur le cadrage épistémique de long terme résultant de l'exposition à la dramaturgie organisationnelle des secrets internes (cette mise en scène volontaire et ostensible des secrets en interne est appelée un arcane organisationnel). Dans ces situations, les membres de l'organisation sont ainsi sommés de prendre conscience qu'on leur cache quelque chose, sans savoir quoi.

Je montre en particulier (article 3) que les arcanes organisationnels produisent chez les membres des organisations investiguées un processus macrocognitif global, qui vise faire accepter l'action organisationnelle sans avoir besoin de la spécifier dans le détail. C'est un mécanisme permettant subrepticement une suspension de la vigilance épistémique (Sperber et al, 2011) – c'est-à-dire une diminution des mécanismes cognitifs de défiance – contre l'organisation.

En fait, dans le détail, la vigilance épistémique n'est pas annulée : elle est juste détournée, de manière à ne pas porter sur le bien-fondé de l'action organisationnelle. Ce tour de passe-passe cognitif est permis par la mise en scène du secret intraorganisationnel via les arcanes organisationnels.

D'une part, les arcanes organisationnels induisent un fort dénigrement de la cognition individuelle et, par conséquent, de l'initiative individuelle – comment, en effet, avoir confiance dans ses intuitions quand l'organisation martèle en continu que l'individu seul n'a pas toutes les cartes en main? Les membres de l'organisation sont ainsi incités à devenir tout à fait vigilants contre leurs propres apories.

D'autre part, le soin ostensible à cacher des secrets laisse supposer que ces secrets existent bien. Et potentiellement, que ce sont d'une certaine importance, justifiant tous ces efforts apparents (raisonnement qui, dans les faits, est souvent faux : les efforts de mise en scène des pratiques de

dissimulation se révèlent parfois inversement proportionnels à l'importance des secrets putatifs). L'arcane organisationnel, en agitant le chiffon rouge du secret intraorganisationnel sous le nez de ses membres, titille leur vigilance. Ceux-ci, ainsi aiguillonnés, se mettent souvent à exagérer la portée des informations qui leur seraient soustraites. En résulte une croyance dans un savoir supérieur qui leur échappe à titre individuel, mais que l'organisation détiendrait. S'opère aussi une post-rationalisation des incongruités de l'action organisationnelle par l'interprétation que ces événements nous apparaîtraient logiques si nous disposions des connaissances dont disposent l'organisation.

Le dénigrement de la cognition individuelle et de l'initiative individuelle se combine alors avec cette croyance en un savoir supérieur de l'organisation. Ensemble, l'articulation de ces deux dynamiques produit un phénomène macrocognitif plus global, qui canalise le processus de vigilance épistémique. L'arcane organisationnel opère un renversement de la vigilance épistémique des membres de l'organisation, qui d'une part deviennent méfiants envers leur propre capacité cognitive, d'autre part suspectent l'organisation d'en savoir plus que dans les faits.

L'un dans l'autre, cette manipulation de la vigilance épistémique finit donc par les détourner de l'objet d'attention le plus évident : l'irrationalité potentielle de l'action organisationnelle. La défiance envers le bien-fondé du projet organisationnel s'efface : l'arcane organisationnel devient un dispositif épistémique favorisant l'assimilation des membres de l'organisation dans l'action organisationnelle.

## **Le secret, illustration de la dimension processuelle des dispositifs sociocognitifs organisationnels**

Pour celles et ceux qui souhaitent explorer l'architecture cognitive des organisations (Walsh, 1995 ; Narayanan et al, 2011), l'exemple de l'étude du cadrage épistémique du secret leur apporte un conseil : la processualité du phénomène sociocognitif importe autant que sa prégnance.

C'est dans ce sens que j'ai abordé mes sous-questions de recherche, en prenant en compte le caractère processuel du cadrage épistémique et des mécanismes sociocognitifs sous-jacents. Comme le va-et-vient des marées ronge les digues et dessine les littoraux, le secret devient épistémiquement organisant en ce que, ubiquitaire, se répétant au quotidien, il façonne et modèle par petits à-coups imperceptibles les représentations et les cadres épistémiques des membres des organisations. D'ailleurs, on peut gager qu'une tentative plus frontale et plus précipitée pour provoquer un cadrage épistémique aurait de grandes chances d'être vouée à l'échec : la dimension subliminale, du moins relativement inconsciente du phénomène de cadrage, est important pour qu'il s'exerce réellement.

Dans mes travaux, trois dimensions en particulier montrent l'importance de la dimension processuelle : les « cognitives swing modules », le caractère récurrent des patterns sociocognitifs de la suspicion, et le processus macrocognitif engendré par l'exposition récurrente aux arcanes organisationnels.

### **1. Les « cognitives swing modules »**

Notre étude sur le lien entre pratiques du secret et attitude épistémique de l'ignorance (article 1) met en avant l'importance des « *cognitive swing modules* », ces dispositifs permettant de basculer d'une attitude épistémique à une autre. Ces dispositifs balisent régulièrement le processus initiatique, obligeant à une sorte de séquençage de l'initiation entre phases complémentaires marquées par une attitude épistémique différente. Une sorte de rythmique s'en dégage. Faute de pouvoir adopter plusieurs attitudes épistémiques contradictoires en même temps, l'initié est invité à les exercer tour à tour. Cela évite une approche monolithique du sujet, figée dans une seule attitude épistémique qui se révélerait dangereuse ou contreproductive sur le long terme, et ne manquerait pas de développer une forte myopie organisationnelle si elle venait par être partagée par un trop grand nombre de membres en même temps. Le management épistémique est donc une affaire de rythmique.

La littérature avait déjà indiqué l'importance pour les organisations, notamment les HRO mais pas uniquement, à développer une capacité à susciter une attitude épistémique spécifique – le doute (Locke et al, 2008 ; Christianson & Sutcliffe, 2009) ; la capacité à être surpris et à exprimer sa surprise (Cunha et al, 2006 ; Weick et Sutcliffe, 2007) ; la capacité, inversement, à croire savoir pour agir (Sloman & Fernbach, 2017 ; Alvesson & Spicer, 2012) ; la confiance (Pratt et al, 2019) ; etc. L'article 1 met l'accent sur le fait que plutôt que de viser la capacité à susciter une attitude épistémique en particulier, le management épistémique devrait viser à s'assurer que ses membres en changeant régulièrement, et contrôler que tous les membres ne partagent pas la même attitude épistémique en même temps. Les vices et vertus épistémiques (Baird & Calvar, 2018) sont donc une affaire de combinatoires entre attitudes épistémiques, plutôt que de qualité d'une attitude en particulier.

### **2. Les patterns sociocognitifs de la suspicion**

L'étude des patterns sociocognitifs de la suspicion (article 2) fait la part belle à la question de la récurrence des phénomènes sociocognitifs, et la manière dont ils peuvent, par petites touches, établir les sillons d'un processus interprétatifs de longue haleine.

Pour ce faire notre méthodologie a cherché à identifier des manières récurrentes de soutenir ou diriger le processus de l'investigative sensemaking. Méthodologiquement, l'accent était mis sur la question de la récurrence.

Dans les résultats, on montre comment, lorsque les cadres métacognitifs entrent en résonance avec les cadres cognitifs, le cadrage épistémique peut devenir rigide. Dans ces situations en effet, un

*interpretative locking* se produit : la manière de chercher est validée par des attentes trop congruentes sur ce que l'on cherche, et vice-versa. Dans un grand mouvement raisonnement circulaire, cadres cognitifs et métacognitifs se confirment réciproquement.

En creux, cet article illustre la nécessité de casser ce genre de rigidification épistémique. Il ne s'agit pas que de prendre son temps pour investiguer (l'Opération Souvenir dura presque 6 mois !). Si le processus d'investigative sensemaking ne peut évoluer, muer, se déployer en cohérence avec le terrain, il perd son adhérence avec la réalité et finit par boucler sur lui-même à l'infini.

### 3. Le processus macrocognitif des arcanes organisationnels

Notre dernière étude (article 3) aborde la dimension processuelle du cadrage épistémique du secret sur une échelle encore plus longue. La délicate subversion de la vigilance épistémique des membres d'une organisation opérée par les arcanes organisationnels est le fruit d'un travail de longue haleine.

Ce travail et ses résultats valident aussi l'intérêt des méthodologies d'interview puis d'analyse textuelle algorithmique que nous avons déployées, qui permet de détecter et de faire ressortir des représentations plus sous-jacentes. La récurrence du processus sociocognitif engramme potentiellement profondément dans l'inconscient. L'étude de l'impact des processus sociocognitifs (autres que le secret) pourrait bénéficier de ce type d'approches méthodologiques.

## Les vertus du secret et les dangers de la transparence

Etudier les propriétés sociocognitives du secret, et notamment sa capacité à (re)définir le rapport entre savoir et non-savoir pour gérer l'ignorance, n'est pas qu'une question théorique, et à bien des égards évoquent certaines priorités managériales actuelles eu égard à la prégnance des cultures du secret (Costas & Grey, 2016 ; Birchall, 2016 ; Rittberger & Goetz, 2018), voir leurs résurgences au sein de nombreux secteurs comme celui de la *tech* (Lashinsky, 2012 ; Musik, 2018).

Les organisations sont ainsi fortement exposées aux charmes du secret, véritable processus organisationnel à double-tranchant et pouvant se retourner contre elles. Le risque est en effet d'accentuer la crédulité organisationnelle notamment face aux arnaques (Laroche et al, 2019 ; Gibson, 2014) ou entrainer l'organisation dans des situations d'*entrapment*, cet engagement sociocognitif aux conséquences parfois terrible comme dans le cas de la fusillade de Stockwell (Colville, Pye & Carter, 2014 ; Cornelissen, Mantere, & Vaara, 2014).

A ce titre, notre recherche vise donc aussi à contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes sociocognitifs permettant d'influer sur la qualité épistémique des organisations (Baird & Calvard, 2018). Bouilloud et al (2017) précisent par exemple qu'il relève de la responsabilité éthique du dirigeant, tel un « *Chief Truth Officer* », de penser la gestion du secret comme un équilibre entre les impératifs

stratégiques de l'entreprise et la garantie de production épistémique responsable. Sans épuiser le sujet, nous en apportons des éléments concrets.

Inversement, une telle recherche jette un jour nouveau sur la question de la transparence, modalité organisationnelle souvent opposée au secret (Birchall, 2011 ; 2016). Les effets secondaires liés au développement des injonctions à la transparence prennent une place croissante dans la littérature (Roberts, 2016 ; Albu & Ringel, 2018 ; Ringel, 2018 ; Ringel, 2019). L'idéal de transparence, particulièrement prégnant en sciences de gestion (Eisenberg & Witten, 1987), risque ainsi de mettre au ban un certain nombre de pratiques managériales liées à l'opacité qui restent pourtant jusqu'à aujourd'hui parmi les modes de gouvernance privilégiés (Horn, 2011).

Dans cette thèse, en esquissant les propriétés sociocognitives du secret, nous ajoutons un angle nouveau à la question de l'éthique du secret, jusqu'à présent essentiellement perçue sous un paradigme informationnel – c'est-à-dire fondé essentiellement sur une évaluation des bénéfices et dommages liés à la détention de l'information contenue par le secret (Anand & Rosen, 2008).

En effet, en soulignant l'apport sociocognitif des secrets, et notamment le caractère potentiellement fécond du cadrage épistémique qu'il produit, cette thèse invite en creux à considérer les problématiques soulevées si l'on les retirait de l'équation. Dans bien des situations, on en déduit ainsi que du 'tout transparent' résulterait certainement un certain dérèglement organisationnel, une dangereuse et versatile désorganisation des organisations.

En conclusion, en déplaçant le focus sur le secret, du paradigme informationnel vers la composante épistémique du secret, s'ouvre un panorama bien plus large sur la question du secret dans les organisations. Le secret n'est pas qu'affaire d'occultations : il dévoile aussi aux membres d'une organisation une certaine manière de faire, de penser. C'est un guide pour la (socio)cognition de l'individu et du groupe. Or, parce que les pratiques du secret s'inscrivent dans la quotidienneté de la vie de l'organisation, cette manière de faire et de penser se voit rapidement diffusée donc partagée dans l'organisation. C'est, en cela, un organisant épistémique : au-delà de protéger des informations stratégiques, le secret peut servir à s'organiser, à coordonner le collectif d'un point de vue cognitif. Gageons que les managers, plutôt que de subir la cage d'acier de la transparence, sauront s'en affranchir et mobiliser avec doigté le plein potentiel de modalités organisationnelles fondées sur une relative opacité, et des formes de clandestinité adaptées aux objectifs organisationnels. En creux, cette thèse se veut ainsi être un appel à multiplier les organisations « *secrecy-based* » pour préserver une certaine richesse épistémique dans le tissu organisationnel (et démocratique) de demain.



# Bibliographie générale

- Abadi, M. (1999). Secrecy by typing in security protocols. *Journal of the ACM (JACM)*, 46(5), 749-786.
- Abadi, M., & Blanchet, B. (2005). Analyzing security protocols with secrecy types and logic programs. *Journal of the ACM (JACM)*, 52(1), 102-146.
- Adams, T. V. (2016). *The psychopath factory: how capitalism organises empathy*. Duncan Baird Publishers.
- Adelman, R.A (2018), Security glitches : the failre of the Universal Camouflage Pattern and the fantasy of “Identity Intelligence”, *Science, Technology, & Human Values*, 43(3), 431-463
- Aggarwal, C.C., & Wang, H. (2011). Text Mining in Social Networks. *Social Network Data Analytics*.
- Alarcon, G. M., Lyons, J. B., Christensen, J. C., Bowers, M. A., Klosterman, S. L., & Capiola, A. (2018). The role of propensity to trust and the five factor model across the trust process. *Journal of Research in Personality*, 75, 69 –82
- Alarcon, G. M., Ryan, T. J., Capiola, A., Jessup, S. A., Wood, D. W., & Schneider, T. R. (2019). The dynamic interplay of trustworthiness and state suspicion in teams over time: A panel analysis. *Cogent Psychology*, 6(1), 1619897.
- Albertani, C. (2002). Paint it black: Black blocs, Tute Bianche and Zapatistas in the Anti-globalization movement. *New Political Science*, 24(4), 579-595.
- Albu, O. B., & Ringel, L. (2018). The Perils of Organizational Transparency: Consistency, Surveillance, and Authority Negotiations', *Toward Permeable Boundaries of Organizations*. *Research in the Sociology of Organizations*, 57, 227-256.
- Aldrich, H., & Martinez, M. (2001). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 41–56.
- Aldrich, R. J., & Richterova, D. (2018). Ambient accountability: intelligence services in Europe and the decline of state secrecy. *West European Politics*, 41(4), 1003-1024.
- Alison, L. J., West, A., Goodwill. A. (2004b) ‘The academic and the practitioner: Pragmatists’ views of offender profiling’, *Psychology, Public Policy and Law*, 10 (1): 71–101.
- Alison, L., Barrett, E., Almond, L. (2004a). The interpretation and utilisation of offender profiles: a critical review of ‘traditional’ approaches to profiling. *Forensic psychology: Concepts, debates and practice*, 58-77.
- Allard-Poesi, F. (1998) Representations and influence processes in groups: Toward a socio-cognitive perspective on cognition in organization, *Scandinavian Journal of Management*, Vol 14, No. 4, pp 395-420.

- Allard-Poesi, F., & Laroche, H. (2018). "This is serious": Enacting authority during managerial conversations. *M@ n@ gement*, 21(1), 611-645.
- Allcott, H., & Gentzkow, M. (2017). Social media and fake news in the 2016 election. *Journal of economic perspectives*, 31(2), 211-36.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of management review*, 32(4), 1265-1281.
- Anand, V., Rosen, C. (2008). The ethics of organizational secrets. *Journal of Management Inquiry*, 17, pp. 97–101
- Andersen, H., Barker, P., & Chen, X. (2006). *The cognitive structure of scientific revolutions*. Cambridge University Press.
- Apperly, I. (2013). Can theory of mind grow up? Mindreading in adults, and its implications for the development and neuroscience of mindreading. *Understanding other minds: Perspectives from developmental social neuroscience*, 72-92.
- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., & Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S33-S52.
- Arundel, A. (2001). The relative effectiveness of patents and secrecy for appropriation. *Research Policy*, 30(4), 611–624.
- Ask, K., & Granhag, P. A. (2005). Motivational sources of confirmation bias in criminal investigations: The need for cognitive closure. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 2(1), 43-63.
- Atkinson, P., Batchelor, C., & Parsons, E. (1998). Trajectories of collaboration and competition in a medical discovery. *Science, Technology, & Human Values*, 23(3), 259-284.
- Audisio, G. (1984). *Les vaudois du Luberon, une minorité en Provence: 1460-1560*. Association d'études vaudoises et historiques du Luberon.
- Axley, S.R. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *The Academy of Management Review*, 9(3), 428-437
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 33-46
- Ayelo, A. P., Agumon, B., Hinson, A. V., Yedomon, B., Padonou, G., & Afokpa, K. (2019). Risque de surdité chez les ferblantiers de l'économie informelle   Cotonou. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 80(1), 47-53.
- Bachelard, G., (1933) *Les Intuitions atomistiques*, Paris, Vrin
- Bachelard, G. (1940) *La philosophie du non*, Paris, Presses Universitaires Françaises, 6e  d. 2005.
- Backhaus, G. (1998). Georg Simmel as an eidetic social scientist. *Sociological Theory*, 16(3), 260-281.

- Baez, B. (2002). Confidentiality in qualitative research: Reflections on secrets, power and agency. *Qualitative research*, 2(1), 35-58.
- Bail, C.A. (2015) The public life of secrets: Deception, disclosure, and discursive framing in the policy process. *Sociological Theory*, 33(2), 87-124
- Baillargeon, R., Scott, R. M., & He, Z. (2010). False-belief understanding in infants. *Trends in cognitive sciences*, 14(3), 110-118.
- Baird, C., & Calvard, T. S. (2018). Epistemic vices in organizations: Knowledge, truth, and unethical conduct. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Bajec, M., & Krisper, M. (2005). A methodology and tool support for managing business rules in organisations. *Information Systems*, 30(6), 423-443.
- Baker, W. E., and Faulkner, R. R., (1993). The social organization of conspiracy: illegal networks in the heavy electrical equipment industry, *American Sociological Review*, 58(6): 837-859.
- Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2010). The impact of pay secrecy on individual task performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 965-996.
- Barsan, V., & Merticariu, A. (2016). Goethe's theory of colors between the ancient philosophy, middle ages occultism and modern science. *Cogent Arts & Humanities*, 3(1), 1145569.
- Basuchoudhary, A., & Searle, N. (2019). Snatched secrets: Cybercrime and trade secrets modelling a firm's decision to report a theft of trade secrets. *Computers & Security*, 87, 101591.
- Bataille, G. (1999). *L'apprenti sorcier: Textes, correspondances et documents (1932-1939)*. La Différence. Paris
- Bauer, D. S. (2013). *Marianne is Watching: Knowledge, Secrecy, Intelligence and the Origins of the French Surveillance State (1870-1914)* (Doctoral dissertation, UCLA).
- Becker, M. C. (2008). *Handbook of organizational routines*. Edward Elgar Publishing.
- Bencherki, N. Cooren, F. (2011). Having to be: The possessive constitution of organization. *Human relations*, 64(12), 1579-1607.
- Benner, M.J., Trispas, M. (2012). The influence of prior industry affiliation on framing in nascent industries: the evolution of digital cameras, *Strategic Management Journal*, 33(3), 277-302
- Benoit, K., Laver, M., & Mikhaylov, S. (2009). Treating words as data with error: Uncertainty in text statements of policy positions. *American Journal of Political Science*, 53(2), 495-513.
- Bernstein, E. S. (2012). The transparency paradox a role for privacy in organizational learning and operational control. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 181216.
- Berton, H., & Imbert, C. (2016). *Les enfants de Salomon: Approches historiques et rituelles sur les compagnonnages et la franc maçonnerie*. Dervy.
- Besnier, J. M. (1988). *La politique de l'impossible: l'intellectuel entre révolte et engagement*. Editions La découverte, Paris.

- Bhattacharya, U., & Weller, P. (1997). The advantage to hiding one's hand: speculation and central bank intervention in the foreign exchange market. *Journal of Monetary Economics*, 39(2), 251-277.
- Bingham, C.B., & Eisenhardt, K.M. (2011): "Rational heuristics: The 'simple rules' that strategists learn from process experience." *Strategic Management Journal*, 32, 1437-1464.
- Bingham, C.B., & Halebian, J.J. (2012): "How firms learn heuristics: Uncovering missing components of organizational learning." *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6 (2), 152-177.
- Birchall, C. (2011). Introduction to 'Secrecy and Transparency' The Politics of Opacity and Openness. *Theory, Culture & Society*, 28(7-8), 7-25.
- Birchall, C. (2016). Digital Age| Managing Secrecy. *International journal of communication*, 10, 12.
- Blackstock, N. (1988). *COINTELPRO: The FBI's secret war on political freedom*. New York, NY: Pathfinder Press
- Blaauw, M. (2013). Introduction: Privacy, secrecy and epistemology. *Episteme*, 10(2), 99-99.
- Blaauw, M., & Kappel, K. (2013). Epistemological dimensions of informational privacy. *Episteme*, 10(2), 179.
- Bok, S. (1989). *Secrets: On the ethics of concealment and revelation*. Vintage
- Bonakdar, A., Frankenberger, K., Bader, M. A., & Gassmann, O. (2017). Capturing value from business models: The role of formal and informal protection strategies. *International Journal of Technology Management*, 73(4), 151-175.
- Bond, C. F., Jr., & DePaulo, B. M. (2006). Accuracy of deception judgments. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 214-234
- Booth, M. (1990), *The Triads: The Chinese Criminal Fraternity*. London: Grafton Books
- Borell, K., Johansson, R., (1996) *Samhället som nätverk. Om nätverksanalys och samhällsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Bos, B., Broekhuizen, T. L., & de Faria, P. (2015). A dynamic view on secrecy management. *Journal of Business Research*, 68(12), 2619-2627.
- Boudes, T., & Laroche, H. (2009). Taking off the heat: Narrative sensemaking in post- crisis inquiry reports. *Organization Studies*, 30(4), 377-396.
- Boudon, R. (1995), L'objectivité des valeurs, chapitre 13, pp. 217-236, dans Langlois S., Martin, Y., *L'horizon de la culture. Hommage à Fernand Dumont*, Québec : Les Presses de l'Université Laval et l'Institut québécois de recherche sur la culture, 556 pp.
- Bourne, D., & Jankowicz, D. A. (2018). The repertory grid technique. In *Qualitative methodologies in organization studies* (pp. 127-149). Palgrave Macmillan, Cham.

- Bouvier, A. (1994). La catégorisation de l'action dans les argumentations politiques (Étude de sociologie cognitive). *L'Année sociologique (1940/1948-),* 175-207.
- Boym, S. (1999). Conspiracy Theories and Literary Ethics: Umberto Eco, Danilo Kiš and The Protocols of Zion. *Comparative literature,* 97-122.
- Bratich, J. (2006). Public secrecy and immanent security: A strategic analysis. *Cultural studies,* 20(4-5), 493-511.
- Braun, R. (2018). Minorities and the clandestine collective action dilemma: The secret protection of Jews during the Holocaust. *American Journal of Sociology,* 124(2), 263-308.
- Briscoe, F., & Gupta, A. (2016). Social activism in and around organizations. *The Academy of Management Annals,* 10(1), 671-727.
- Bronner, G. (2015). L'espace logique du conspirationnisme. *Esprit,* (11), 20-30.
- Brown, A. D. (2004). Authoritative sensemaking in a public inquiry report. *Organization Studies,* 25(1), 95–112.
- Brown, A. D. (2005). Making sense of the collapse of Barings Bank. *Human Relations,* 58(12), 1579–1604.
- Brown, A. D., & Humphreys, M. (2003). Epic and tragic tales: Making sense of change. *Journal of Applied Behavioral Science,* 39(2), 121–144.
- Brown, A. D., & Jones, M. (2000). Honourable members and dishonourable deeds: Sensemaking, impression management and legitimation in the 'Arms to Iraq Affair'. *Human Relations,* 53(5), 655–689.
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies,* 36(2), 265-277.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science,* 2(1), 40-57.
- Bugnyar, T., Reber, S. A., & Buckner, C. (2016). Ravens attribute visual access to unseen competitors. *Nature Communications,* 7(1), 1-6.
- Brzezinski, M., (2002). *Re-engineering the drug business,* New York Times Magazine, 23rd June: 24-29, 46, 54-55.
- Cacciabue, P. C., & Hollnagel, E. (1995). Simulation of cognition: Applications. *Expertise and technology: Cognition and human-computer cooperation,* 55-73.
- Calvey, D. (2008). The art and politics of covert research: doing situated ethics in the field. *Sociology,* 42(5), 905-918.
- Campbell, C. C. (2019). Solutions for counteracting human deception in social engineering attacks. *Information Technology & People,* 32(5), 1130-1152

- Campion, B., & Van de Winkel, A. (2016). La logique des complotistes. *Sciences Humaines*, (12), 32-32.
- Cannan, J. (2017). A (Mostly) Legislative History of the Defend Trade Secrets Act of 2016. *Law Library Journal*, 109, 363.
- Capiola, A., Jessup, S. A., Ryan, T. J., & Alarcon, G. M. (2019). Exploring the Unique and Shared Variance of Propensity to Trust and Suspicion Propensity. *Journal of Individual Differences*. 2019, 07
- Castellaneta, F., Conti, R., & Kacperczyk, A. (2017). Money secrets: How does trade secret legal protection affect firm market value? Evidence from the uniform trade secret act. *Strategic Management Journal*, 38(4), 834-853.
- Cécile, J. J. (1998). *Le renseignement français à l'aube du XXIe siècle*. FeniXX.
- Chambers, W. V., & Grice, J. W. (1986). Circumgrids: A repertory grid package for personal computers. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 18(5), 468-468.
- Chaput, M., Brummans, B., Cooren, F. (2011). The role of organizational identification in the communicative constitution of an organization: A study of consubstantialization in a young political party. *Management Communication Quarterly*, 25(2), 252-282.
- Chateaubriand, F-R (1910). *Mémoires d'outre-tombe*, tome 5, Garnier, Paris
- Christianson, M. K., & Sutcliffe, K. M. (2009). Sensemaking, high-reliability organizing, and resilience. In P. Croskerry, K. S. Cosby, S. M. Schenkel, & R. L. Wears (Eds.), *Patient safety in emergency medicine* (pp. 27–33). Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins.
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846–860.
- Chu, Y. K (2005), Hong Kong Triads after 1997, *Trends in Organized Crime*, 8: 5–12
- Chu, Y. K. (2000), *The Triads as Business*. London: Routledge.
- Clark, H. H., & Brennan, S. E. (1991). Grounding in communication. In *Perspectives on socially shared cognition*, edited by L.B. Resnick, J.M. Levine, and S.D. Teasley, 127-149, Washington DC: American Psychological Association.
- Clark, J. E., & Blake, M. (1994). The power of prestige: Competitive generosity and the emergence of rank societies in lowland Mesoamerica. *Factional competition and political development in the New World, 1*.
- Clark, R. E., Pugh, C. M., Yates, K. A., Inaba, K., Green, D. J., & Sullivan, M. E. (2012). The use of cognitive task analysis to improve instructional descriptions of procedures. *Journal of Surgical Research*, 173(1), e37-e42.

- Clemente, M., & Roulet, T. J. (2015). Public opinion as a source of deinstitutionalization: A “spiral of silence” approach. *Academy of Management Review*, 40(1), 96-114.
- Clinard, M. B., and Yeager, P., (2006). *Corporate Crime*, New York: Free Press.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.
- Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A., & Wesson, M. J. (2007). Exposing pay secrecy. *Academy of Management Review*, 32(1), 55-71.
- Collins, T. (2018). *La cognition: du neurone à la société*. Gallimard.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 909–927
- Colville, I., Pye, A., & Carter, M. (2013). Organizing to counter terrorism: Sensemaking amidst dynamic complexity. *Human Relations*, 66(9), 1201–1223
- Colville, J. (1985). *The Fringes of Power: 10 Downing Street Diaries*.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- Contigiani, A., Hsu, D. H., & Barankay, I. (2018). Trade secrets and innovation: Evidence from the “inevitable disclosure” doctrine. *Strategic Management Journal*, 39(11), 2921-2942.
- Cooper, R. (1986). Organization/Disorganization. *Social Science Information*, vol. 25, no. 2, 299-335.
- Cooper, V.W. (1994) The disguise of self-disclosure: The relationship ruse of a Soviet Spy, *Journal of Applied Communication Research*, 22:4, 338-347
- Cooren, F. (2010). *Action and agency in dialogue: Passion, incarnation and ventriloquism*, John Benjamins Publishing
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization studies*, 32(9), 1149-1170.
- Cooren, F., Matte, F., Taylor, J.R., Vasquez, C. (2007). A humanitarian organization in action: organizational discourse as an immutable mobile. *Discourse & Communication*, 1(2), 153-190.
- Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2014). Putting framing in perspective: A review of framing and frame analysis across the management and organizational literature. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 181-235.
- Cornelissen, J. P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). The contraction of meaning: The combined effect of communication, emotions, and materiality on sensemaking in the Stockwell shooting. *Journal of Management Studies*, 51(5), 699-736.

- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169–184.
- Costas, J., Grey, C. (2014). Bringing Secrecy into the Open: Towards a Theorization of the Social Processes of Organizational Secrecy. *Organization Studies*, SAGE online.
- Costas, J., Grey, C. (2016). *Secrecy at Work: The Hidden Architecture of Organizational Life*. Stanford University Press.
- Courpasson, D., & Younes, D. (2018). Double or quits: Understanding the links between secrecy and creativity in a project development process. *Organization Studies*, 39(2-3), 271-295.
- Crandall, B., Klein, G. A., & Hoffman, R. R. (2006). *Working minds: A practitioner's guide to cognitive task analysis*. Mit Press.
- Critcher, C. R., & Ferguson, M. J. (2014). The cost of keeping it hidden: Decomposing concealment reveals what makes it depleting. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(2), 721.
- Crittenden, W. F., Crittenden, V. L., & Pierpont, A. (2015). Trade secrets: Managerial guidance for competitive advantage. *Business Horizons*, 58(6), 607-613.
- Culiberg, B., & Mihelič, K. K. (2017). The evolution of whistleblowing studies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(4), 787-803.
- Cunha, M.P, Clegg, S.R & Kamoche, K. (2006). Surprises in Management and Organization: Concept, Sources and a Typology. *British Journal of Management*, Vol. 17, 317-329.
- Cunliffe, A., & Coupland, C. (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, 65(1), 63-88.
- David, P. A. (2008). The Historical Origins of 'Open Science': an essay on patronage, reputation and common agency contracting in the scientific revolution. *Capitalism and Society*, 3(2).
- Davids, K. (2005) Craft Secrecy in Europe in the Early Modern Period: A Comparative View, *Early Science and Medicine*, 10, pp. 341-348.
- Delerue, H., & Lejeune, A. (2010). Job mobility restriction mechanisms and appropriability in organizations: The mediating role of secrecy and lead time. *Technovation*, 30(5/6), 359–366.
- Delerue, H., & Lejeune, A. (2011). Managerial secrecy and intellectual asset protection in SMEs: The role of institutional environment. *Journal of International Management*, 17(2), 130-142.
- Derrida, J. (1980). Le facteur de la vérité” en La Carte Postale. *Paris: Flammarion*, 439-524.
- Devine, J. (2008). Tomorrow's spygames. *World Policy Journal*, 25(3), 141-151.
- Dimitriadis, G. (2006). The situation complex: Revisiting Frederic Thrasher’s the gang: A study of 1,313 gangs in Chicago. *Cultural Studies, Critical Methodologies*, 6(3), 335-353.
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2001) The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12: 450–467.

- Dismukes, R. K. (2010). Understanding and analyzing human error in real-world operations. In *Human factors in aviation* (pp. 335-374). Academic Press.
- Dobusch, L., Dobusch, L., & Müller-Seitz, G. (2019). Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia's open strategy process. *Organization Studies*, 40(3), 343-370.
- Douglas, K. M., & Leite, A. C. (2017). Suspicion in the workplace: Organizational conspiracy theories and work-related outcomes. *British Journal of Psychology*, 108(3), 486-506.
- Dufresne, D. (2012). *Tarnac, magasin général*. Calmann-Lévy. Paris
- Dufresne, R. L., & Offstein, E. H. (2008). On the virtues of secrecy in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17(2), 102-106.
- Dunbar, R. L. M., & Garud, R. (2009). Distributed knowledge and indeterminate meaning: The case of the Columbia shuttle flight. *Organization Studies*, 30(4), 397 – 421.
- Dupuis-Déri, F. (2010). The Black Blocs ten years after Seattle: Anarchism, direct action, and deliberative practices. *Journal for the Study of Radicalism*, 4(2), 45-82.
- Dupuis-Déri, F. (2019). A Complex Case of Radicalism. *Routledge Handbook of Radical Politics*.
- Durand, R. (2013). *La désorganisation du monde*. Bord de l'eau (Editions).
- Durkheim, E., (1912), *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, France: Alcan.
- Dusek, V. (1999). *The holistic inspirations of physics: The underground history of electromagnetic theory*. Rutgers University Press.
- Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
- Echebarria-Echabe, A. (2010). Effects of suspicion on willingness to engage in systematic processing of persuasive arguments. *Journal of Social Psychology*, 150, 148–159
- Eco, U. (2014). *Le pendule de Foucault*. Grasset.
- Edelbacher, M., Dobovsek, B., & Kratcoski, P. C. (2016). The relationship of the informal economy to corruption, fraud, and organized crime. *Corruption, Fraud, Organized Crime, and the Shadow Economy*, 1-6.
- Eisenhardt, K. M. 1991. Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16: 620–627.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K.M., Furr, N.R., & Bingham, C.B. (2010): “Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments.” *Organization Science*, 21 (6), 1263–1273.

- Eisenhardt, K.M., Furr, N.R., & Bingham, C.B. (2010): “Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments.” *Organization Science*, 21 (6), 1263–1273.
- El Kassar, N. (2018). What ignorance really is. Examining the foundations of epistemology of ignorance. *Social Epistemology*, 32(5), 300-310.
- Elbahnasawy, N. G., Ellis, M. A., & Adom, A. D. (2016). Political instability and the informal economy. *World Development*, 85, 31-42.
- Epley, N. (2015). *Mindwise: Why we misunderstand what others think, believe, feel, and want*. Vintage.
- Epstein, S. (1998) Craft Guilds. Apprenticeship and Technological Change in Preindustrial Europe, *The Journal of Economic History*, 29, pp. 684-713.
- Epstein, S., Prak, M. (2008) *Guilds, Innovation, and the European Economy, 1400-1800*, Cambridge: Cambridge University Press
- Ericson, R. V. (1989). Patrolling the facts: Secrecy and publicity in police work. *British Journal of Sociology*, 205-226.
- Erickson, B. H. (1981). Secret societies and social structure. *Social Forces*, 60(1), 188-210.
- Evans-Pritchard, E. E. (1972). *Sorcellerie, oracles et magie, chez les Azandé*. Gallimard, Paris
- Faber, M., Manstetten, R., & Proops, J. L. (1992). Humankind and the environment: an anatomy of surprise and ignorance. *Environmental values*, 1(3), 217-241.
- Fan, Z., Costas, J., & Grey, C. (2017). Secrecy and communication: towards a research agenda. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Feldman, M. (2013). Comparative lone wolf terrorism: Toward a heuristic definition. *Democracy and Security*, 9(3), 270-286.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), 94-118.
- Fensch, N. (2018) *Radicalisation Express*. Editions Divergentes, Paris
- Ferraro, F. and Beunza, D. (2018). Creating Common Ground: A Communicative Action Model of Dialogue in Shareholder Engagement. *Organization Science*, 29(6), pp. 1187-1207
- Filardo-Llamas, L. (2013). ‘Committed to the ideals of 1916’. The language of paramilitary groups: the case of the Irish Republican Army. *Critical Discourse Studies*, 10(1), 1-17.
- Fine, G. A., & Holyfield, L. (1996). Secrecy, trust, and dangerous leisure: Generating group cohesion in voluntary organizations. *Social psychology quarterly*, 22-38.
- Fiore, S. M., Rosen, M. A., Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., Letsky, M., & Warner, N. (2010). Toward an understanding of macrocognition in teams: Predicting processes in complex collaborative contexts. *Human Factors*, 52(2), 203-224.

- Foster, C. A., Foster, J. D., & Campbell, W. K. (2010). Are secret relationships hot, then not? Romantic secrecy as a function of relationship duration. *The Journal of social psychology*, 150(6), 668-688.
- Fransella, F. and D. Bannister (1977), *A Manual for Repertory Grid Technique*, New York: Academic Press
- Fransella, F., Bell, R., & Bannister, D. (2004). *A manual for repertory grid technique*. John Wiley & Sons.
- Freeman, M. (2011). The sources of terrorist financing: Theory and typology. *Studies in Conflict & Terrorism*, 34(6), 461-475.
- Fuchs, M. (2006). Judging secrets: The role courts should play in preventing unnecessary secrecy. *Administration Law Review*, 58, 131.
- Fuglsang, L., & Jagd, S. (2015). Making sense of institutional trust in organizations: Bridging institutional context and trust. *Organization*, 22(1), 23–39.
- Furberg A., Kluge, A., & Ludvigsen, S.,(2013) Student sensemaking with science diagrams in a computer-based setting, *Computer-Supported Collaborative Learning* (2013) 8:41–64
- Gao, L., & Brink, A. G. (2017). Whistleblowing studies in accounting research: A review of experimental studies on the determinants of whistleblowing. *Journal of Accounting Literature*, 38, 1-13.). -297
- Garrido, E., & Masip, J. (1999). How good are police officers at spotting lies? *Forensic Update*, 58, 14–21.
- Garrido, E., Masip, J., & Herrero, C. (2004). Police officers' credibility judgments: Accuracy and estimated ability. *International Journal of Psychology*, 39, 254–275
- García-Mieres, H., Niño-Robles, N., Ochoa, S., & Feixas, G. (2019). Exploring identity and personal meanings in psychosis using the repertory grid technique: A systematic review. *Clinical psychology & psychotherapy*, 26(6), 717-733.
- Garsten, C., & De Montoya, M. L. (2008). *Transparency in a new global order: Unveiling organizational visions*. Edward Elgar Publishing.
- Garsten, C., & Sörbom, A. (2018). *Discreet power: How the world economic forum shapes market agendas*. Stanford University Press.
- Gelfert, A. (2018). Fake news: A definition. *Informal Logic*, 38(1), 84-117.
- Gephart Jr, R. P., & Ganzin, M. (2018). Risk Sensemaking., in Gephart Jr, R. P., Miller, C. C., & Helgesson, K. S. (Eds.). (2018). *The Routledge Companion to Risk, Crisis and Emergency Management*. Routledge.
- Gephart, R. P. (1984). Making sense of organizationally based environmental disasters. *Journal of Management*, 10(2), 205–225.

- Gephart, R. P. (1993). The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1465–1514.
- Gephart, R. P.Jr, Steier, L., & Lawrence, T. (1990). Cultural rationalities in crisis sensemaking: A study of a public inquiry into a major industrial accident. *Industrial Crisis Quarterly*, 4(1), 27–48. [L] [SEP]
- Gibson, D. R. (2014). Enduring illusions: The social organization of secrecy and deception. *Sociological Theory*, 32(4), 283-306.
- Gibson, D. R. (2014). Enduring illusions: The social organization of secrecy and deception. *Sociological Theory*, 32(4), 283-306.
- Gibson, D. R. (2016). Ignorance at risk: Interaction at the epistemic boundary of Bernard Madoff's Ponzi scheme. *Qualitative Sociology*, 39(3), 221-246.
- Gibson, D. R. (2016). Ignorance at risk: Interaction at the epistemic boundary of Bernard Madoff's Ponzi scheme. *Qualitative Sociology*, 39(3), 221-246.
- Gigerenzer, G (1991). How to make cognitive illusions disappear: Beyond "heuristics and biases". *European review of social psychology*. 2 (1): 83–115
- Gigerenzer, G., Todd, P. M., & ABC Research Group, T. (1999). *Simple heuristics that make us smart*. Oxford University Press.
- Gill, P., Lee, J., Rethemeyer, K. R., Horgan, J., & Asal, V. (2014). Lethal connections: The determinants of network connections in the Provisional Irish Republican Army, 1970–1998. *International Interactions*, 40(1), 52-78.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Giono, J. (1941). *Pour saluer Melville*, Editions Gallimard
- Girel, M. (2013). Agnotologie: mode d'emploi. *Critique*, (12), 964-977.
- Girel, M. (2017). *Science et territoires de l'ignorance*. Éditions Quae.
- Gist, N. P. (1937). Structure and process in secret societies. *Social Forces*, 16, 349.
- Godfrey, P. C. (2011). Toward a theory of the informal economy. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 231-277.
- Godson, R., ed. (2003), *Menace to Society: Political–Criminal Collaboration around the World*. New Brunswick: Transaction Publisher
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Edinburgh: Bateman Press. [L] [SEP]
- Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Anchor Books
- Goffman, E. (1963/1990). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Harmondsworth: Penguin Books.

- Goldfield, M. (1989). Worker insurgency, radical organization, and New Deal labor legislation. *American Political Science Review*, 83(4), 1257-1282.
- Gómez-Solórzano, M., Tortoriello, M., & Soda, G. (2019). Instrumental and affective ties within the laboratory: The impact of informal cliques on innovative productivity. *Strategic Management Journal*, 40(10), 1593-1609.
- Goncalo, J. A., Vincent, L. C., & Krause, V. (2015). The liberating consequences of creative work: How a creative outlet lifts the physical burden of secrecy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 59, 32-39.
- Gopnik, A., & Wellman, H. M. (1992). Why the child's theory of mind really is a theory. *Mind & Language*, 7(1-2), 145-171.
- Gray, S.J. (1988). Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally. *Abacus* 24 (1), 1–15.
- Gray, S.J., Vint, H.M. (1995). The impact of culture on accounting disclosures: Some international evidence. *Asia-Pacific Journal of Accounting*, 21, 33–43.
- Grayling, A.C., (2009) *Descartes : Entre révolution scientifique et révolution spirituelle, entre jésuites et Rose-Croix*, Editions Alatheia, Paris
- Greil, A. L., & Rudy, D. R. (1983). Conversion to the world view of Alcoholics Anonymous A refinement of conversion theory. *Qualitative Sociology*, 6(1), 5-28.
- Greve, H. R., Palmer, D., & Pozner, J. E. (2010). Organizations gone wild: The causes, processes, and consequences of organizational misconduct. *Academy of Management Annals*, 4(1), 53-107.
- Grey, C. (2012). *Decoding organization: Bletchley Park, codebreaking and organization studies*. Cambridge University Press.
- Grey, C., & Sturdy, A. (2010). A chaos that worked: Organizing Bletchley Park. *Public Policy and Administration*, 25(1), pp. 47-66..
- Griffith, I. L., (1997). *Drugs and security in the Caribbean: sovereignty under siege*, College Park: Pennsylvania State University Press.
- Griffith, K. H., & Hebl, M. R. (2002). The disclosure dilemma for gay men and lesbians: " Coming out" at work. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1191.
- Gross, M., & McGoey, L. (Eds.). (2015). *Routledge international handbook of ignorance studies*. Routledge.
- Gunaratna, R., & Oreg, A. (2010). Al Qaeda's organizational structure and its evolution. *Studies in Conflict & Terrorism*, 33(12), 1043-1078.
- Gunther, R., & Diamond, L. (2003). Species of political parties: A new typology. *Party politics*, 9(2), 167-199.

- Gupta, S., Polonsky, M., Woodside, A., and Webster, C. M., (2010). The impact of external forces on cartel network dynamics: Direct research in the diamond industry, *Industrial Marketing Management*, 39(2): 202-210.
- Halligan, R. M. (2003). 'Want to trade secrets?'. *Security Management*, January, 67–75.
- Hannah, D. R. (2005). Should I keep a secret? The effects of trade secret protection procedures on employees' obligations to protect trade secrets. *Organization Science*, 16(1), 71-84.
- Hannah, D. R. (2007). An examination of the factors that influence whether newcomers protect or share secrets of their former employers. *Journal of Management Studies*, 44, 465-487.
- Hannah, D. R., McCarthy, I. P., & Kietzmann, J. (2015). We're leaking, and everything's fine: How and why companies deliberately leak secrets. *Business Horizons*, 58(6), 659-667.
- Hannah, D., Parent, M., Pitt, L., & Berthon, P. (2014). It's a secret: Marketing value and the denial of availability. *Business Horizons*, 57(1), 49-59.
- Hartsock, N. C. (1983). The feminist standpoint: Developing the ground for a specifically feminist historical materialism. In *Discovering reality* (pp. 283-310). Springer, Dordrecht.
- Hawthorn, H.B. (1956), A Test of Simmel on the Secret Society: The Doukhobors of British Columbia, *American Journal of Sociology*, vol. 62, pp. 1-7.
- Hayden, B. (1995). Pathways to power. In *Foundations of social inequality* (pp. 15-86). Springer, Boston, MA.
- Hayden, B. (1998). Practical and prestige technologies: the evolution of material systems. *Journal of archaeological method and theory*, 5(1), 1-55.
- Hayden, B. (2001). Richman, poorman, beggarman, chief: The dynamics of social inequality. In *Archaeology at the Millennium* (pp. 231-272). Springer, Boston, MA.
- Hayden, B. (2003). *Shamans, sorcerers and saints*.
- Hayden, B. (2018). *The power of ritual in Prehistory: Secret societies and origins of social complexity*. Cambridge University Press.
- Hazen, J. M., & Rodgers, D. (2014). *Global gangs: Street violence across the world*. University of Minnesota Press.
- Heide, M., & Villeneuve, J. P. (2020). From secrecy privilege to information management: A comparative analysis of classification reforms. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101500.
- Hernault T. (2015), *L'évolution de la doctrine d'utilisation des Forces spéciales françaises*, L'Harmattan
- Hess, D. J. (2005). Technology-and product-oriented movements: Approximating social movement studies and science and technology studies. *Science, Technology, & Human Values*, 30(4), 515-535.

- Hiatt, S. R., Grandy, J. B., & Lee, B. H. (2015). Organizational responses to public and private politics: An analysis of climate change activists and US oil and gas firms. *Organization Science*, 26(6), 1769-1786.
- Hill, M. (2004). *Bletchley Park people: Churchill's " geese that never cackled"*. Sutton.
- Hinsley F.H., Stripp A. (1993), *Codebreakers : The inside story of Bletchley Park*, Oxford, Oxford University Press
- Hobson, J. L., Mayew, W. J., Peecher, M. E., & Venkatachalam, M. (2017). Improving experienced auditors' detection of deception in CEO narratives. *Journal of Accounting Research*, 55(5), 1137-1166.
- Hoerl, K., & Ortiz, E. (2015). Organizational Secrecy and the FBI's COINTELPRO–Black Nationalist Hate Groups Program, 1967-1971. *Management Communication Quarterly*, 29(4), 590-615.
- Holderness, D. K. (2014). Detecting deception in client inquiries: a review and implications for future research. *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 6(2), 81-125.
- Hong, W., & Walsh, J. P. (2009). For money or glory? Commercialization, competition, and secrecy in the entrepreneurial university. *The Sociological Quarterly*, 50(1), 145-171.
- Hope, O. K., Kang, T., Thomas, W., & Yoo, Y. K. (2008). Culture and auditor choice: A test of the secrecy hypothesis. *Journal of Accounting and Public Policy*, 27(5), 357-373.
- Horn, E. (2011). Logics of political secrecy. *Theory, Culture & Society*, 28(7-8),
- Horn, E. (2011). Logics of political secrecy. *Theory, Culture & Society*, 28(7-8), 103-122.
- Hosmer, L. T. (1995) Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000033843040&dateTexte=&categorieLien=id>
- Hughes, J. (2003). Occultism and the atom: the curious story of isotopes. *Physics world*, 16(9), 31.
- Hulnick, A. S. (2006). What's wrong with the Intelligence Cycle. *Intelligence and national Security*, 21(6), 959-979.
- Hume, D. (1983) *Enquête sur l'entendement humain*, Paris, Flammarion, 1983, p. 81.
- Hundleby, C. (2005). The epistemological evaluation of oppositional secrets. *Hypatia*, 20(4), 44-58.
- Hunter, M. L., Hanson, N., Sabbagh, R., Sengers, L., & Thordsen, D. (2011). *L'enquête par hypothèse: manuel du journaliste d'investigation*. version téléchargée sur le site de ML.Hunter
- Hussinger, K. (2006). Is silence golden? Patents versus secrecy at the firm level. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(8), 735-752.
- Innes, M. (2003). *Investigating Homicide: Detective Work and the Police Response to Criminal Homicide*. Oxford, UK: Oxford University Press.

intention, & deceiver-deceived relationship. *Western Journal of Communication*, 66, 158–180.

[IRIS \(2009\) Interview de Pascal Le Pautremat : Les forces de l'ombre françaises au cœur des arcanes de la République, mise en ligne en octobre 2009 sur la chaîne youtube de l'institut, lien <https://www.youtube.com/watch?v=jg9w6BNicRE>](#)

Irondelle, B., Rozenberg, O., Hoeffler C., Joana, J., Chopin, O., Olsson C., (2012), Evolution du contrôle parlementaire des forces armées en Europe, Etudes de l'IRSEM, 22. Lien du site du ministère des armées : <http://www.defense.gouv.fr/irsem/publications/etudes/etudes-de-l-irsem>.

James, S. D., Leiblein, M. J., & Lu, S. (2013). How firms capture value from their innovations. *Journal of management*, 39(5), 1123-1155.

Janis, I. (1972) *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*, Boston, Houghton Mifflin

Jaspers, J. D. (2020). Strong by concealment? How secrecy, trust, and social embeddedness facilitate corporate crime. *Crime, Law and Social Change*, 73(1), 55-72.

Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.

Johnson, D. H. (1991). Criminal Secrecy: The Case of the Zande" Secret Societies". *Past & Present*, (130), 170-200.

Johnson, L. K. (1986). Making the intelligence "Cycle" work. *International Journal of Intelligence and Counter Intelligence*, 1(4), 1-23.

Jones, C. (2006). Al-Qaeda's innovative improvisers: Learning in a diffuse transnational network. *Cambridge Review of International Affairs*, 19(4), 555-569.

Jones, C. (2008). Editor's Introduction [to a special essay section on Secrecy]. *Journal of Management Inquiry*, 17, pp. 95–96

Jones, G. (2011). *Trade of the tricks: Inside the magician's craft*. Univ of California Press.

Jones, G. M. (2014). Secrecy. *Annual Review of Anthropology*, 43.

Jones, M., & Silberzahn, P. (2013). *Constructing Cassandra: reframing intelligence failure at the CIA, 1947–2001*. Stanford University Press.

[JORF \(1992\) Arrêté du 24 juin 1992 portant création du commandement des opérations spéciales, Journal Officiel de la République Française, n°158 du 9 juillet 1992 page 9193 – lien <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000344721&dateTexte=&categorieLien=id>](#)

JORF (2017) Arrêté du 5 janvier 2017 relatif au commandement des opérations spéciales, Journal Officiel de la République Française, n°0008 du 10 janvier 2017 texte n° 24 – lien légifrance :

- Jung, H. (2011). Signaling quality with new product preannouncements: Vaporware and the role of reference quality. *Journal of Business Research*, 64(11), 1251–1258.
- Kamp, A. (2016). The Conceptualization of God's Dwelling Place in 1 Kings 8: A Cognitive Approach. *Journal for the Study of the Old Testament*, 40(4), 415-438.
- Kaplan, D. (2014). The architecture of collective intimacy: Masonic friendships as a model for collective attachments. *American Anthropologist*, 116(1), 81-93.
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19(5): 729–752.
- Kaplan, S., & Tripsas, M. (2008). Thinking about technology: Applying a cognitive lens to technical change. *Research Policy*, 37(5), 790-805.
- Kayes, D. C. (2004). The 1996 Mount Everest climbing disaster: The breakdown of learning in teams. *Human Relations*, 57(10), 1263–1284.
- Keck, F. (2002). Les théories de la magie dans les traditions anthropologiques anglaise et française. *Methodos. Savoirs et textes*, (2). Mis en ligne par l'UMR 8163 (Lille 3) Savoirs textes langage
- Keeley, B. L. (1999). Of conspiracy theories. *The Journal of Philosophy*, 96, 109–126.
- Kelly A. E., (2002). *The psychology of secrets*. Springer Science & Business Media
- Kelly, A. E., Yip, J. J. (2006). Is keeping a secret or being a secretive person linked to psychological symptoms? *Journal of Personality*, 74(5), 1349-1370.
- Kennedy, S. (1954). *I Rode with the Ku Klux Klan*. Arco Publishers.
- Kimball, W. F., (2007). Openness and the CIA. *Studies in Intelligence*, 44, 63-67.
- Kitch, E. W. (1995). The expansion of trade secrecy protection and the mobility of management employees: A new problem for the law. *South Carolina Law Review*, 47, 659.
- Klambauer, E. (2018). Policing roulette: Sex workers' perception of encounters with police officers in the indoor and outdoor sector in England. *Criminology & Criminal Justice*, 18(3), 255-272.
- Klasa, S., Ortiz-Molina, H., Serfling, M., & Srinivasan, S. (2018). Protection of trade secrets and capital structure decisions. *Journal of Financial Economics*, 128(2), 266-286.
- Klein, G. (1993) A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, and C. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods*. Norwood, NJ: Ablex.
- Klein, G., Ross, K. G., Moon, B. M., Klein, D. E., Hoffman, R. R., & Hollnagel, E. (2003). Macrocognition. *IEEE intelligent systems*, 18(3), 81-85.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human factors*, 50(3), 456-460.
- Knickmeier, S. (2019). Spies without borders? The phenomena of economic and industrial espionage and the deterrence strategies of Germany and other selected European countries. *Security Journal*, 1-21.

- Kornberger, M., Meyer, R. E., Brandtner, C., & Höllerer, M. A. (2017). When bureaucracy meets the crowd: Studying “open government” in the Vienna City Administration. *Organization Studies*, 38(2), 179-200.
- Kramer, R. M. (1998). Paranoid cognition in social systems: Thinking and acting in the shadow of doubt. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 251-275.
- Kramer, R. M. (2001). Organizational paranoia: Origins and dynamics. *Research in organizational behavior*, 23, 1-42.
- Kramer, R. M. (2002). When paranoia makes sense. *Harvard Business Review*, 80(7), 62-9.
- Kreis, E. (2011). " *Quis ut Deus?*" *Antijudéo-maçonnisme et occultisme en France sous la IIIe République* (Doctoral dissertation, Paris, EPHE).
- Ku, A. S. (1998). Boundary politics in the public sphere: Openness, secrecy, and leak. *Sociological Theory*, 16(2), 172-192.
- Kultti, K., Takalo, T., & Toikka, J. (2006). Simultaneous model of innovation, secrecy, and patent policy. *American Economic Review*, 96(2), 82-86.
- La Porte, T. R. (1996). High reliability organizations: Unlikely, demanding and at risk. *Journal of contingencies and crisis management*, 4(2), 60-71.
- Lacan, J. (2006) *Écrits: The First Complete Edition in English*, trans. B. Fink. New York: W.W. Norton.
- Lachapelle, S. (2008). From the stage to the laboratory: magicians, psychologists, and the science of illusion. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 44(4), 319-334.
- Lane, J. D., Wegner, D. M. (1995). The cognitive consequences of secrecy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(2), 237
- Lange, A.-C. (2016). Organizational ignorance: An ethnographic study of high-frequency trading. *Economy*
- Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.). (2016). *The SAGE handbook of process organization studies*. Sage.
- Lantian, A. (2015). *Rôle fonctionnel de l'adhésion aux théories du complot : un moyen de distinction ?*, dissertation doctorale, thèse soutenue le 4 décembre 2015 à l'Université Grenoble-Alpes, HAL
- Laroche, H. (2020). Observation as photography: A metaphor. *M@n@gement*, 23(3), 79-99.
- Laroche, H., & Théron, C. (2016). Managers et espions-L'affaire Renault. *Revue française de gestion*, 42(254), 37-51.
- Laroche, H., Steyer, V., & Théron, C. (2019). How Could You be so Gullible? Scams and Over-Trust in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 641-656.

- Laroche, H., Théron, C. & Steyer, V (2018) Theranos, les inavouables secrets d'une start-up frauduleuse. *The Conversation - France*, 27.9.18
- Lashinsky, A. (2012). *Inside Apple: How America's most admired--and secretive--company really works*. Hachette UK.
- Lazer, D. M., Baum, M. A., Benkler, Y., Berinsky, A. J., Greenhill, K. M., Menczer, F., ... & Schudson, M. (2018). The science of fake news. *Science*, 359(6380), 1094-1096.
- Le Pautremat, P. (2009), *Les guerriers de la République : Forces spéciales et services secrets français 1970-2009*, Choiseul éditions
- Lee, L. L. and Davidson, J. S. (1993). *Managing Intellectual Property Rights*. New York: Wiley Law Publications.
- Lee, M., Alba, J. D., & Park, D. (2018). Intellectual property rights, informal economy, and FDI into developing countries. *Journal of Policy Modeling*, 40(5), 1067-1081.
- Leo, R. A. (1995). Trial and tribulations: Courts, ethnography, and the need for an evidentiary privilege for academic researchers. *The American Sociologist*, 26(1), 113-134.
- Levi, M. (1998), Perspectives on Organised Crime: An Overview' *Howard Journal of Criminal Justice*, 37: 335–45.
- Levine, S., Mikhail, J., & Leslie, A. M. (2018). Presumed innocent? How tacit assumptions of intentional structure shape moral judgment. *Journal of Experimental Psychology: General*, 147(11), 1728.
- Levinthal, D., & Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization science*, 17(4), 502-513.
- Lewandowsky, S., Ecker, U. K., & Cook, J. 2017. Beyond misinformation: Understanding and coping with the “post-truth” era. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 6(4): 353–369.
- Lewis, L. S. (2013). The confidence game: Madoff and the 17th floor ensemble. *Society*, 50(5), 493-502.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Li, Y., Lin, Y., & Zhang, L. (2018). Trade secrets law and corporate disclosure: Causal evidence on the proprietary cost hypothesis. *Journal of Accounting Research*, 56(1), 265-308.
- Liao, J. J., Welsch, H., & Moutray, C. (2008). Start-up resources and entrepreneurial discontinuance: The case of nascent entrepreneurs. *Journal of Small Business Strategy*, 19(2), 1-16.
- Liebeskind, J. (1997). Keeping organizational secrets: Protective institutional mechanisms and their costs. *Industrial and Corporate Change*, 6, 623–664

- Lim, K. (2016). Big data and strategic intelligence. *Intelligence and National Security*, 31(4), 619-635.
- Lo, J., Proksch, S. O., & Slapin, J. B. (2016). Ideological clarity in multiparty competition: A new measure and test using election manifestos. *British Journal of Political Science*, 46(3), 591-610.
- Lo, T. W. (1984), *Gang Dynamics*. Hong Kong: Caritas.
- Lo, T. W. (2010). Beyond social capital: Triad organized crime in Hong Kong and China. *The British Journal of Criminology*, 50(5), 851-872.
- Locke, K., Golden-Biddle, K., & Feldman, M. (2008). Making doubt generative: Rethinking the role of doubt in the research process. *Organization Science*, 19: 907–918
- Lofland, J. F., & Lejeune, R. A. (1960). Initial interaction of newcomers in Alcoholics Anonymous\_ A field experiment in class symbols and socialization. *Social Problems*, 8(2), 102-111.
- Long, P. O. (2001). *Openness, secrecy, authorship: technical arts and the culture of knowledge from antiquity to the Renaissance*. JHU Press.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251
- Louis, M. R., & Sutton, R. I. (1991). Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking. *Human relations*, 44(1), 55-76.
- Lu, Y., Luo, X., Polgar, M., & Cao, Y. (2010). Social network analysis of a criminal hacker community. *Journal of Computer Information Systems*, 51(2), 31-41.
- Lucas, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46-55.
- Lunde, P., (2004) *Organized crime: an inside guide to the world's most successful industry*. New York: DK Publishing.
- Luscombe, A. (2018). Deception declassified: The social organisation of cover storying in a secret intelligence operation. *Sociology*, 52(2), 400-415.
- Luscombe, A. (2018). Deception declassified: the social organisation of cover storying in a secret intelligence operation. *Sociology*, 52(2), 400-415.
- Lyons, J. B., Stokes, C. K., Eschleman, K. J., Alarcon, G. M., & Barelka, A. (2011). Trustworthiness and IT suspicion: An examination of the nomological network. *Human Factors*, 53, 219–229
- Machiavelli, N. (1532/1961), *The Prince*, translated by G.Bull, London: Penguin,
- MacKay, R. B. (2009). Strategic foresight: Counterfactual and prospective sensemaking in enacted environments. *Handbook of research on strategy and foresight*, 90-112.

- Macknik, S., Martinez-Conde, S., & Blakeslee, S. (2010). *Sleights of mind: What the neuroscience of magic reveals about our everyday deceptions*. Henry Holt and Company.
- Maguire, S., Hardy, C. & Lawrence, T. B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV / AIDS treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5): 657-680
- Mahmud, L. (2012). “The world is a forest of symbols”: Italian Freemasonry and the practice of discretion. *American Ethnologist*, 39(2), 425-438.
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies* 47, 551–580.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125
- Malinowski, B., (1937) The dilemma of contemporary linguistics. Review of *Infant Speech: A Study of the Beginnings of Language*, by M.M. Lewis. *Nature* July 31: 172-73.
- March, J. G. (1997). Understanding how decisions happen in organizations. *Organizational decision making*, 10, 9-32.
- Masip, J., Alonso, H., Herrero, C., & Garrido, E. (2016). Experienced and novice officers’ generalized communication suspicion and veracity judgments. *Law and human behavior*, 40(2), 169.
- Mason, M. (2008). Transparency for whom? Information disclosure and power in global environmental governance. *Global Environmental Politics*, 8(2), 8-13.
- Mathonière, J-M, (2016), Franc-maçonnerie opérative et spéculative, in Mollier, P., Bourel, S., & Portes, L. (Eds.). (2016). *La franc-maçonnerie*. Editions de la Bibliothèque nationale de France.
- Mauss, M., & Hubert, H. (1902). Esquisse d’une théorie générale de la magie. *Année sociologique*, 1903.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, Schoorman, F. D. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709–734.
- McGoey, L. (2012). Strategic unknowns: Towards a sociology of ignorance. *Economy and society*, 41(1), 1-16.
- McGoey, L. (Ed.). (2016). *An introduction to the sociology of ignorance: essays on the limits of knowing*. Routledge.
- Meissner, C. A., & Kassin, S. M. (2002). “He’s guilty!” Investigator bias in judgments of truth and deception. *Law and Human Behavior*, 26, 469–480.
- Meney, P. (1982). *La Kleptocratie: la délinquance en URSS*. FeniXX.
- Mercier, H. (2017). How gullible are we? A review of the evidence from psychology and social science. *Review of General Psychology*, 21(2), 103-122.

- Mercier, H., Sperber, D. (2017). *The enigma of reason*. Harvard University Press.
- Mercier, H., Sperber, D. (2011). Why do humans reason? Arguments for an argumentative theory. *Behavioral and brain sciences*, 34(2), 57-74.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of business ethics*, 62(3), 277-297.
- Michels, R. (1914). *Les partis politiques: essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*. E. Flammarion.
- Millar, C. C., Eldomiaty, T. I., Choi, C. J., & Hilton, B. (2005). Corporate governance and institutional transparency in emerging markets. *Journal of business ethics*, 59(1-2), 163-174.
- Miller, D., & Sardais, C. (2013). How our Frames Direct Us: A Poker Experiment. *Organization Studies*, 34: 1381–1405.
- Mills, A. J. (2015). Everyone loves a secret: Why consumers value marketing secrets. *Business Horizons*, 58(6), 643–649
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Miquel, Pierre. (1980). *Les Guerres de religion*. Paris: Librairie Arthème Fayard.
- Mishal, S., & Rosenthal, M. (2005). Al Qaeda as a dune organization: Toward a typology of Islamic terrorist organizations. *Studies in Conflict & Terrorism*, 28(4), 275-293.
- Mobley, B. W. (2012). *Terrorism and counter-intelligence: How terrorist groups elude detection*. New York, NY: Columbia University Press.
- Monnet, B., & Véry, P. (2010). *Les nouveaux pirates de l'entreprise: mafias et terrorisme*. Editions du CNRS, Paris.
- Monroe, J. W. (2008). *Laboratories of faith: Mesmerism, spiritism, and occultism in modern France*. Cornell University Press.
- Mooijman, M., van Dijk, W. W., van Dijk, E., & Ellemers, N. (2019). Leader power, power stability, and interpersonal trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 1-10.
- Moore, D. A. (2004). Myopic prediction, self-destructive secrecy, and the unexpected benefits of revealing final deadlines in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(2), 125-139.
- Moore, W. E., & Tumin, M. M. (1949). Some social functions of ignorance. *American Sociological Review*, 14(6), 787-795.
- Morales, J. & Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*, 38, 228-24

- Moran, C. R. (2011). The pursuit of intelligence history: Methods, sources, and trajectories in the United Kingdom. *Studies in intelligence*, 55(2), 33-55.
- Morewedge, C. (2009) Negativity bias in the attribution of external agency, *Journal of Personality and Social Psychology*, 138: 535-45
- Morrisson, M. (2007). *Modern alchemy: occultism and the emergence of atomic theory*. Oxford University Press on Demand.
- Musik, C. (2018). It's the camera! A special one: The smartboxing of image processing algorithms and their uncertainties in media representations of surveillance technology. *Surveillance & Society*, 16(1), 6-19.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, 37(1), 305-351.
- Naudon, P. (2002). La franc-maçonnerie spéculative. Sa naissance et son développement en Grande-Bretagne. Dans : Paul Naudon éd., *La franc-maçonnerie* (pp. 23-33). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of communication*, 24(2), 43-51.
- Newton, T. (2004). From freemasons to the employee: Organization, history and subjectivity. *Organization Studies*, 25(8), 1363-1387.
- Oeye, C., Bjelland, A. K., & Skorpen, A. (2007). Doing participant observation in a psychiatric hospital—Research ethics resumed. *Social science & medicine*, 65(11), 2296-2306.
- Ofek, E., & Turut, Ö. (2013). Vaporware, Suddenware, and Trueware: New Product Preannouncements Under Market Uncertainty. *Marketing Science*, 32(2), 342– 355.
- Ormerod, T.C, Barrett, E., Taylor, P.J. (2008) Investigative sensemaking in criminal contexts, *Naturalistic decision making and macrocognition*, 82-102
- Otto, B., Pors, J. G., & Johnsen, R. (2019). Hidden in full view: the organization of public secrecy in Miéville's *The City and the City*. *Culture and Organization*, 25(2), 91-103.
- Ownby, D., & Heidhues, M. F. S. (1993). *Secret Societies Reconsidered: Perspectives on the Social History of Early Modern South China and Southeast Asia*. Armonk, NY; M.E Sharpe.
- Painter, R. W. (2000). Lawyers' Rules, Auditors' Rules and the Psychology of Concealment. *Minnesota Law Review*, 84, 1399.
- Paoli, L. (2003), 'Broken Bonds: Mafia and Politics in Sicily', in R. Godson, ed., *Menace to Society: Political–Criminal Collaboration around the World*, 27–70. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Parker, M. (2009). Angelic organization: Hierarchy and the tyranny of heaven. *Organization Studies*, 30, 1281–1299.

- Parker, M. (2011). Organizing the circus: The engineering of miracles. *Organization Studies*, 32, 555–569.
- Parker, M. (2012). *Alternative business: Outlaws, crime and culture*. London: Routledge
- Parker, M. (2016). Secret societies: Intimations of organization. *Organization Studies*, 37(1), 99-113.
- Pasquier, M., & Villeneuve, J. P. (2007). Organizational barriers to transparency: A typology and analysis of organizational behaviour tending to prevent or restrict access to information. *International Review of Administrative Sciences*, 73(1), 147-162.
- Passas, N., & Castillo, M. E. (1992). Scientology and its ‘clear’business. *Behavioral Sciences & the Law*, 10(1), 103-116.
- Patriotta, G. (2017). Crafting papers for publication: Novelty and convention in academic writing. *Journal of Management Studies*, 54(5), 747-759.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2004). Workplace incivility. In Fox, S., & Spector, P. E. (Eds.). (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. vii-329). Washington, DC: American Psychological Association.
- Pedersen, T., & Jansen, P. T. (2019). Seduced by secrecy—perplexed by complexity: effects of secret vs open-source on intelligence credibility and analytic confidence. *Intelligence and National Security*, 34(6), 881-898.
- Peels, R. (2010). What is ignorance?. *Philosophia*, 38(1), 57-67.
- Peng, M. W., Ahlstrom, D., Carraher, S. M., & Shi, W. S. (2017). History and the debate over intellectual property. *Management and Organization Review*, 13(1), 15-38.
- Pennebaker, J. W., Hughes, C. F., & O’Heeron, R. C. (1987). The psychophysiology of confession: Linking inhibitory and psychosomatic processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 781–793.
- Pentland, B. T., & Rueter, H. H. (1994). Organizational routines as grammars of action. *Administrative science quarterly*, 484-510.
- Petrov, S., Das, D., & McDonald, R. (2012). A Universal Part-of-Speech Tagset. In *Proceedings of the Eighth International Conference on Language Resources and Evaluation*, LREC’12, (pp. 2089-2096).
- Phythian, M. (2013). *Understanding the intelligence cycle*. Routledge.
- Piaget, J. (1950), *Introduction à l'épistémologie génétique* : volume II., La pensée physique
- Pisarkowa, K.. (2000). *Językoznawstwo Bronisława Malinowskiego. Tom I & II*. Presses Universitaires de l’Université de Cracovie.

- Plangger, K., & Watson, R. T. (2015). Balancing customer privacy, secrets, and surveillance: Insights and management. *Business Horizons*, 58(6), 625–633
- Popper, K. R. (1985/1963) *Conjectures et réfutations. La croissance du savoir scientifique*. Paris : Payot.
- Poulain, M. (2008). Livres pillés, lectures surveillées. *Les bibliothèques françaises sous l'Occupation*. Paris: Édition Gallimard, 405-407.
- Power, M. K. (2013). « The apparatus of fraud risk », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 38, N° 6-7, p. 525-543.
- Pratt, M. G., Lepisto, D. A., & Dane, E. (2019). The Hidden Side of Trust: Supporting and Sustaining Leaps of Faith among Firefighters. *Administrative Science Quarterly*, 64(2), 398–434.
- Pressey, A. D., Vanharanta, M., & Gilchrist, A. J. (2014). Towards a typology of collusive industrial networks: Dark and shadow networks. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1435-1450.
- Proctor, R. N., & Schiebinger, L. (2008). *Agnotology: The making and unmaking of ignorance*. Stanford University Press
- Proctor, R., & Schiebinger, L. (2008). *Agnotology: The making and unmaking of ignorance*. Stanford, CA: Stanford University Press
- Putnam, L., Nicotera, A., (2009) *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. New York, NY: 46 Routledge.
- Quinn, R.W., Worline, M. C. (2008) Enabling Courageous Collective Action: Conversations from United Airlines Flight 93. *Organization Science*. 19:4, p 497-516
- Radcliffe, V. S. (2008). Public secrecy in auditing: What government auditors cannot know. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(1), 99-126.
- Ragins, B. R., Singh, R., & Cornwell, J. M. (2007). Making the invisible visible: Fear and disclosure of sexual orientation at work. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1103.
- Rantatalo, O. (2012). Sensemaking in the Swedish National Police Counterterrorist Unit. In C. S. Taylor, D. J. Torpy, and D. K. Das (Eds.), *Policing global movement – Tourism, migration, human trafficking, and terrorism* (pp. 105–123). Boca Raton, FL: CRC Press
- Reger, R. K. (1990a), Managerial Thought Structures and Competitive Positioning, in A. S. Huff (Ed.), *Mapping Strategic Thought*, Chichester, UK: Wiley, 71-88
- Reger, R. K. (1990b). The repertory grid technique for eliciting the content and structure of cognitive constructive systems. *Mapping strategic thought*, 301-309.

- Reger, R. K., & Palmer, T. B. (1996). Managerial categorization of competitors: Using old maps to navigate new environments. *Organization Science*, 7(1), 22-39.
- Renahy, M. (2019) *Là où va l'argent*. Préface d'Eva Joly. Editions Les Arènes, Paris
- Rilinger, G. (2019). Corporate Conspiracies and Complex Secrets: Structure and Perception of the Insull Scheme in 1930s Chicago. *American Journal of Sociology*, 124(4), 1043-1089
- Ringel, L. (2018). Boundaries of Visibility in the Age of Transparency: An Integrative Conceptualization', Toward Permeable Boundaries of Organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 57, 55-79.
- Ringel, L. (2019). Unpacking the transparency-secrecy nexus: Frontstage and backstage behaviour in a political party. *Organization Studies*, 40(5), 705-723.
- Rittberger, B., & Goetz, K. H. (2018). Secrecy in Europe. *West European Politics*, 41(4), 825-845.
- Roberts, J. (2009). No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for 'intelligent' accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 957-970
- Roberts, J. (2013). Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown. *Management Learning*, 44(3), 215-236
- Roberts, J. (2018). Managing only with transparency: The strategic functions of ignorance. *Critical Perspectives on Accounting*, 55, 53-60.
- Robertson, K. (1999). *Secrecy and open government: Why governments want you to know*. Springer.
- Robinson, D. (1979) *Talking Out of Alcoholism. The Self-Help Process of Alcoholics Anonymous*. Baltimore: University Park Press.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. MA: Cambridge.
- Ross, G. M. (1985). Occultism and philosophy in the seventeenth century. In *Philosophy, its History and Historiography* (pp. 95-115). Springer, Dordrecht.
- Roulet, T. J., Gill, M. J., Stenger, S., & Gill, D. J. (2017). Reconsidering the value of covert research: The role of ambiguous consent in participant observation. *Organizational Research Methods*, 20(3), 487-517.
- Rozenberg, O., Chopin, O., Hoeffler, C., Irondelle, B., & Joana, J. (2011). Not only a battleground: Parliamentary oral questions concerning defence policies in four Western democracies. *The Journal of Legislative Studies*, 17(3), 340-353.
- Rozenberg, O., Chopin, O., Hoeffler, C., Irondelle, B., & Joana, J. (2015). Des députés experts militaires?. *Politique européenne*, (2), 178-200.
- Russ, R. S., & Odden, T. O. B. (2017). Intertwining evidence-and model-based reasoning in physics sensemaking: An example from electrostatics. *Physical Review Physics Education Research*, 13(2), 020105.

- Sabah, L. (1996). *Une police politique de Vichy: le Service des Sociétés Secrètes*. Paris: Klincksieck.
- Salas, E., Klein, G. A. (Eds.). (2001). Linking expertise and naturalistic decision making. Psychology Press.
- Samuelson, P., & Scotchmer, S. (2001). The law and economics of reverse engineering. *Yale LJ*, 111, 1575.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6-S32.
- Saúl, L. A., López-González, M. A., Moreno-Pulido, A., Corbella, S., Compan, V., & Feixas, G. (2012). Bibliometric review of the repertory grid technique: 1998–2007. *Journal of Constructivist Psychology*, 25(2), 112-131.
- Schmidhuber, J. (2015). Deep learning in neural networks: An overview. *Neural networks*, 61, 85-117.
- Schmitt, C. (1921/1994). *Die Diktatur: Von den Anfängen des modernen Souveränitätsgedankens bis zum proletarischen Klassenkampf*. Duncker & Humblot.
- Schoeneborn, D., & Scherer, A. (2012). Clandestine organizations, al Qaeda and the paradox of (in)visibility. *Organization Studies*, 33, 963–971.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 344–354.
- Schraagen, J. M., Klein, G., & Hoffman, R. R. (2008). *The macrocognition framework of naturalistic decision making*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Schuurman, B., Lindekilde, L., Malthaner, S., O'Connor, F., Gill, P., & Bouhana, N. (2019). End of the lone wolf: The typology that should not have been. *Studies in Conflict & Terrorism*, 42(8), 771-778.
- Schwarzkopf, S. (2019). Sacred excess: organizational ignorance in an age of toxic data. *Organization Studies*, 0170840618815527.
- Scott, L. (2004). Secret intelligence, covert action and clandestine diplomacy. *Intelligence & National Security*, 19(2), 322-341.
- Seabright, M. A., & Delacroix, J. (1996). The minimalist organization as a postbureaucratic form: The example of Alcoholics Anonymous. *Journal of Management Inquiry*, 5(2), 140-154.
- Seamster, T. L., & Redding, R. E. (2017). *Applied cognitive task analysis in aviation*. Routledge.
- Seiter, J. S., Brusckie, J., & Bai, C. (2002). The acceptability of deception as a function of perceiver's culture, deceiver's

- Self, R. O. (2006). The Black Panther Party and the long civil rights era. In J. Lazerow & Y. Williams
- Shapiro, J. N. (2013). *The Terrorist's Dilemma: Managing violent covert organizations*. Princeton University Press.
- Shapiro, S. P., (1980). *Thinking about white collar crime, research report, December, Washington, DC: U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.*
- Shelley, L. I. (2003), 'Russia and Ukraine: Transition or Tragedy', in R. Godson, ed., *Menace to Society: Political–Criminal Collaboration around the World*, 199–230. New Brunswick: Transaction Publishers
- Sherman, U. P., & Morley, M. J. (2019). What do we measure and how do we elicit it? The case for the use of repertory grid technique in multi-party psychological contract research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13.
- Shortland, A., & Varese, F. (2016). State-building, informal governance and organised crime: the case of Somali piracy. *Political Studies*, 64(4), 811-831.
- Sievert, C., & Shirley, K. (2014). LDAvis: A method for visualizing and interpreting topics. In *Proceedings of the workshop on interactive language learning, visualization, and interfaces* (pp. 63-70).
- Sigman, M., Dehaene, S., (2006). Dynamics of the Central Bottleneck: Dual-Task and Task Uncertainty. *PLoS Biol* 4(7): e220.
- Silberzahn, P., & Jones, M. (2014). L'identité et la culture organisationnelle comme sources de la surprise stratégique: Les leçons des échecs de la CIA. In *Annales des Mines-Gerer et comprendre* (No. 2, pp. 70-80). ESKA.
- Simmel, G. (1950, fp 1908). *The Sociology of Georg Simmel*, translated by K.H. Wolf, New York: Free Press.
- Simon, H. A. (1990). Invariants of Human Behavior. *Annual Review of Psychology*. 41: 1–19
- Slapin, J. B., & Proksch, S. O. (2008). A scaling model for estimating time-series party positions from texts. *American Journal of Political Science*, 52(3), 705-722.
- Slepian, M. L., Kirby, J. N., & Kalokerinos, E. K. (2020). Shame, guilt, and secrets on the mind. *Emotion*, 20(2), 323.
- Slepian, M. L., Masicampo, E. J., Toosi, N. R., & Ambady, N. (2012). The physical burdens of secrecy. *Journal of Experimental Psychology: General*, 141(4), 619.
- Sloman, S., Fernbach, P. (2017). *The Knowledge Illusion, Why we never think alone*, Riverhead Books.
- Smart, L., & Wegner, D. M. (1999). Covering up what can't be seen: concealable stigma and mental control. *Journal of personality and social psychology*, 77(3), 474.

- Smit, B. W., & Montag-Smit, T. (2019). The pay transparency dilemma: Development and validation of the Pay Information Exchange Preferences Scale. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 537.
- Smith, C. (2015). *The Hidden History of Bletchley Park: A Social and Organisational History, 1939–1945*. Springer.
- Sommer, S. C., Loch, C. H., & Dong, J. (2009). Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: An empirical study. *Organization Science*, 20(1), 118-133.
- Sonenshein, S. (2016). Routines and creativity: From dualism to duality. *Organization Science*, 27(3), 739-758.
- Sosis, R. (2011). Why sacred lands are not indivisible: The cognitive foundations of sacralising land. *Journal of Terrorism Research*.
- Southerland, M. D., & Potter, G. W. (1993). Applying organization theory to organized crime. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 9(3), 251-267.
- Sperber, D., Clément, F., Heintz, C., Mascaro, O., Mercier, H., Origgi, G., & Wilson, D. (2010). Epistemic vigilance. *Mind & Language*, 25(4), 359-393.
- Spillers, F. (2003). Task Analysis through Cognitive Archeology. *D. Diaper y N. Stanton. The Handbook of Task analysis for Human-Computer Interaction, Eds, Lawrence Erlbaum Associate, London*, 279-290.
- Staw, B. M., and Sz wajkowski, E., (1975). The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts, *Administrative Science Quarterly*, 20: 345-354.
- Steele, F. (1975). *The open organization: The impact of secrecy and disclosure on people and organizations*. Addison Wesley Publishing Company.
- Stenger, S., & Roulet, T. J. (2018). Pride against prejudice? The stakes of concealment and disclosure of a stigmatized identity for gay and lesbian auditors. *Work, employment and society*, 32(2), 257-273.
- Stiglitz, J. E. (1983). Risk, incentives and insurance: The pure theory of moral hazard. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 8(1), 4-33.
- Stiglitz, J. E. (2002). Information and the Change in the Paradigm in Economics. *American economic review*, 92(3), 460-501.
- Stocking, G. W. (1995). *After Tylor: british social anthropology, 1888-1951* (Vol. 150). Madison: University of Wisconsin Press.
- Stohl, C., & Stohl, M. (2007). Networks of terror: Theoretical assumptions and pragmatic consequences. *Communication Theory*, 17(2), 93-124.

- Stohl, C., & Stohl, M. (2011). Secret agencies: The communicative constitution of a clandestine organization. *Organization Studies*, 32(9), 1197-1215.
- Stohl, M. (2008). Old myths, new fantasies and the enduring realities of terrorism. *Critical Studies on Terrorism*, 1(1), 5-16.
- Storch, A. (2017). *Typology of secret languages and linguistic taboos*. Cambridge University Press.
- Sunstein, C. R., & Vermeule, A. (2009). Conspiracy theories: Causes and cures. *Journal of Political Philosophy*, 17, 202–227
- Surya, M. (1987). *Georges Bataille, la mort à l'œuvre*. Séguier, Paris.
- Surya, M. (2012). *Sainteté de Bataille*. Éditions de l'Éclat, Paris
- Swanson, L. A., & Bruni-Bossio, V. (2019). A Righteous Undocumented Economy. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 225-237.
- Taïeb, E. (2010). Logiques politiques du conspirationnisme. *Sociologie et sociétés*, 42(2), 265-289.
- Tambiah, S. T., (1990). *Magic, science and religion and the scope of rationality* (Vol. 1981). Cambridge University Press.
- Tandoc Jr, E. C., Lim, Z. W., & Ling, R. (2018). Defining “fake news” A typology of scholarly definitions. *Digital journalism*, 6(2), 137-153.
- Tardy, J. N. (2015). *L'âge des ombres: complots, conspirations et sociétés secrètes au XIXe siècle*. Les Belles Lettres.
- Tausczik, Y. R., Chung, C. K., & Pennebaker, J. W. (2016). Tracking secret-keeping in emails. *Tenth International AAAI Conference on Web and Social Media*.
- Taylor, S.J. (1991) ‘Leaving the Field: Research Relationships and Responsibilities’, in W.B. Shaffir and R. Stebbins (eds) *Experiencing Fieldwork: An Inside View of Qualitative Research*, pp. 238–47. Newbury Park, CA: SAGE.
- Ten Bos, R. (2007). The vitality of stupidity. *Social Epistemology*, 21(2), 139-150.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.
- Thomä, J., & Bizer, K. (2013). To protect or not to protect? Modes of appropriability in the small enterprise sector. *Research Policy*, 42(1), 35–49.
- Thommes, M. S., & Uitdewilligen, S. (2019). Healthy suspicion: The value of low swift trust for information processing and performance of temporary teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 23(2), 124.
- Thompson, P. B. (2001). Privacy, secrecy and security. *Ethics and Information Technology*, 3(1), 13–19
- Thrasher, F. (1927). *The gang: A study of 1,313 gangs in Chicago*. Chicago: University of Chicago Press.

- Tonhaeuser, V., & Stavenes, T. (2019). Why change party finance transparency? Political competition and evidence from the ‘Deviant’ case of Norway. *European Journal of Political Research*.
- Tracey, P., & Phillips, N. (2016). Managing the consequences of organizational stigmatization: Identity work in a social enterprise. *Academy of Management Journal*, 59(3), 740-765.
- Travers, M., Van Boven, L., & Judd, C. (2014). The secrecy heuristic: Inferring quality from secrecy in foreign policy contexts. *Political Psychology*, 35(1), 97-111.
- Tripsas, M., Gavetti, G., (2000) Capabilities, cognition, and inertia : evidence from digital imaging, *Strategic Management Journal*, 21:5, 1147–1161
- Tseng, L. M., Kang, Y. M., & Chung, C. E. (2014). Understanding the roles of loss-premium comparisons and insurance coverage in customer acceptance of insurance claim frauds. *Journal of Financial Crime*. Vol. 21 Iss 3 pp. 321 - 335
- Tseng, L. M., & Su, W. P. (2013). Customer orientation, social consensus and insurance salespeople's tolerance of customer insurance frauds. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 31 No. 1, 2013 pp. 38-55
- Tupman, W. A. (1998). Where has all the money gone? The IRA as a profit-making concern. *Journal of Money Laundering Control*, 1(4), 303-311.
- Turner, B.A. (1976) Organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378–97.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Turner, M. E.; Pratkanis, A. R. (1998). Twenty-five years of groupthink theory and research: lessons from the evaluation of a theory, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 73 (2–3): 105–
- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of management review*, 3(3), 613-624.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1975). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. In *Utility, probability, and human decision making* (pp. 141-162). Springer Netherlands.
- Tyre, M. J., & Orlikowski, W. J. (1994). Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations. *Organization Science*, 5: 98-118
- Ungar, S. (2008). Ignorance as an under-identified social problem. *British Journal of Sociology*, 59, 301–326.
- Uras, B. R. (2020). Finance and development: Rethinking the role of financial transparency. *Journal of Banking & Finance*, 111, 105721.
- US District Court, (1978), *US v Mary Sue Hubbard, et al.*, 1977 Grand Jury Criminal Indictment (D.D.C. August 15, 1978)

- US District Court, (1979), *US v Mary Sue Hubbard, et al.*, Stipulation of Evidence (D.D.C. October 1979)
- Van De Bunt, H. (2010). Walls of secrecy and silence: The Madoff case and cartels in the construction industry. *Criminology & Public Policy*, 9(3), 435-453
- Van De Bunt, H. (2010). Walls of secrecy and silence: The Madoff case and cartels in the construction industry. *Criminology & Public Policy*, 9(3), 435-453.
- Van De Bunt, H. (2010). Walls of secrecy and silence: The Madoff case and cartels in the construction industry. *Criminology & Public Policy*, 9(3), 435-453.
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago press.
- Vermeir, K., & Margócsy, D. (2012). States of secrecy: an introduction. *The British Journal for the History of Science*, 45(2), 153-164.
- Vidalis, S., & Kazmi, Z. (2007). Security through deception. *Information Systems Security*, 16(1), 34-41.
- Vishwanath, T., & Kaufmann, D. (2001). Toward transparency: New approaches and their application to financial markets. *The World Bank Research Observer*, 16(1), 41-57.
- Vosoughi, S., Roy, D., & Aral, S. (2018). The spread of true and false news online. *Science*, 359(6380), 1146-1151.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science*, 6(3), 280-321.
- Walters, W., & Luscombe, A. (2017). Hannah Arendt and the art of secrecy; or, the fog of Cobra Mist. *International Political Sociology*, 11(1), 5-20.
- Wang, Y., & Xu, W. (2018). Leveraging deep learning with LDA-based text analytics to detect automobile insurance fraud. *Decision Support Systems*, 105, 87-95.
- Watier, P. (2009) Notes sur Simmel et le secret, dans *Georg Simmel, secret et sociétés secrètes*, Circé Poche, pp.113-120
- Wax, M., & Wax, R. (1963). The notion of magic. *Current Anthropology*, 4(5), 495-518.
- Weber, M. (1921/1972). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5th edition.
- Wegner, D. M., Lane, J. D., & Dimitri, S. (1994). The allure of secret relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), 287.
- Weick, K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Weick, K. E. (2008) Trust: A bigger picture., *Academy of Management Review*, 33: 271–274

- Weick, K. E. (2011). Organizing for transient reliability: the production of dynamic non-events. *Journal of contingencies and crisis management*, 19(1), 21-27.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2003). Hospitals as cultures of entrapment: a re-analysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Review*, 45(2), 73-84.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of uncertainty*. San Francisco: Wiley, 1(3), 5.
- Weick, K., (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situation, *Journal of Management Studies*. 25:4, pp. 305–317
- Weick, K.E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409-421
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass: Addison-Wesley
- Weinstein, I. (2002). Don't Believe Everything You Think: Cognitive Bias in Legal Decision Making. *Clinical Law Review*, 9, 783.
- Whitehouse, H., & Martin, L. H. (2004). *Theorizing religions past: Archaeology, history, and cognition*. Rowman Altamira.
- Wolf, N. (2017). 'This Secret Town': British Intelligence, the Special Relationship, and the Vietnam War. *The International History Review*, 39(2), 338-367.
- Wood, L. (2007). Breaking the wave: Repression, identity, and Seattle tactics. *Mobilization: An International Quarterly*, 12(4), 377-388.
- Wynn, T. (2002). Archaeology and cognitive evolution. *Behavioral and brain sciences*, 25(3), 389-402.
- Yates, K., Sullivan, M., & Clark, R. (2012). Integrated studies on the use of cognitive task analysis to capture surgical expertise for central venous catheter placement and open cricothyrotomy. *The American journal of surgery*, 203(1), 76-80.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Younes, D., Courpasson, D., & Jacob, M. R. (2018). Ethics from Below: Secrecy and the Maintenance of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Zerubavel, E. (1980). If Simmel were a fieldworker: On formal sociological theory and analytical field research. *Symbolic Interaction*, 3(2), 25-34.
- Zerubavel, E. (2008). *The Elephant in the Room: Silence and Denial in Everyday Life*. New York: Oxford University Press.

- Zheng, X., Fehr, R., Tai, K., Narayanan, J., & Gelfand, M. J. (2015). The Unburdening Effects of Forgiveness Effects on Slant Perception and Jumping Height. *Social Psychological and Personality Science*, 6(4), 431-438.
- Zhuang, J., & Bier, V. M. (2011). Secrecy and deception at equilibrium, with applications to anti-terrorism resource allocation. *Defence and Peace Economics*, 22(1), 43-61.



# Annexes

## Annexe 1. Le processus d'analyse algorithmique et de topic modeling de la littérature en théorie des organisations sur la question du secret

Cette annexe détaille le processus d'analyse algorithmique et de topic modeling de la littérature en théorie des organisations sur la question du secret.

### 1. Constitution du dataset

Notre dataset est construit à partir d'une recherche sur la base de données EBSCO en prenant en compte les travaux répondant aux critères suivants :

- Avec les mots clés « secret », « secrecy », et assimilables (« secrets », « hidden », « covert »)
- Publiés dans les 15 dernières années (publiés entre janvier 2005 et mars 2020)
- Dans les revues suivantes : Organization, Organization Science, Organization Studies, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Business Ethics, Strategic Management Journal (eu égard à l'importance de ces revues sur le champ des sciences de gestion et plus encore des théories des organisations) ainsi que Journal of Management Inquiry (notamment étant donné l'importance de leur numéro spécial de 2008 sur la question du secret)

J'y intègre 3 book-reviews publiées dans ces journaux sur des livres travaillant des thématiques afférentes à notre thèse (dont le livre de Costas et Grey de 2016).

Sont retirés les quelques articles n'ayant pas directement à trait au thème de ma recherche (notamment des articles ayant des mots clés comme « *the secret life of...* », où « *secret* » n'est utilisé que comme adjectif superfétatoire).

Finalement, j'obtiens le data-set suivant :

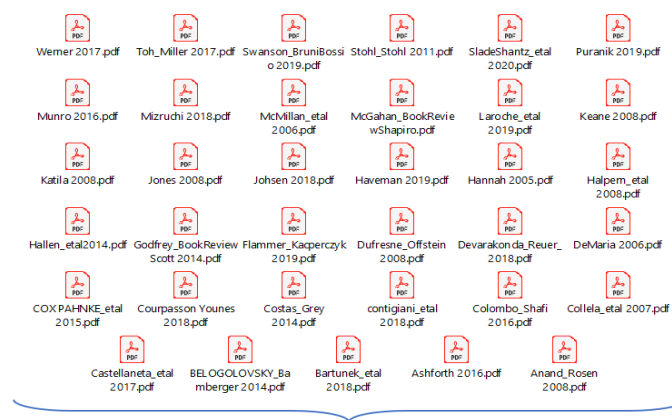


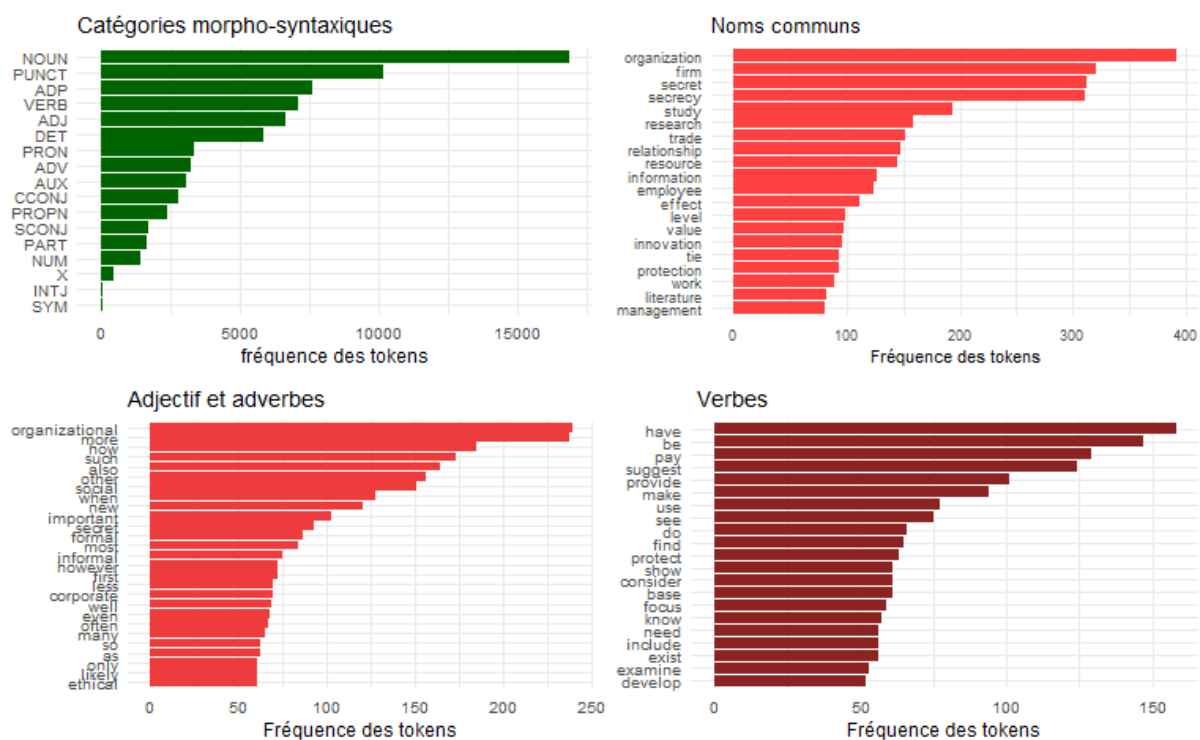
Figure 1. Le data-set

Soit 32 articles et 3 book reviews

Pour l'analyse textuelle, je retiens les sections introduction, discussion et conclusion (sauf pour les BR et les articles très courts sous la forme d'essai). En effet, les algorithmes de traitement du langage achoppent sur les tableaux de chiffres et les graphiques ; et au demeurant, le cœur de l'argumentaire est traditionnellement couvert par ces sections -pour le meilleur et pour le pire d'ailleurs (Patriota, 2017).

A partir d'ici, toutes les opérations sont effectuées sur R (logiciel libre de computation couramment utilisé par les statisticiens et datascientists<sup>97</sup>).

Sur tout le dataset, j'opère une catégorisation morphosyntaxique de tous les mots. Les tableaux suivants en offrent un aperçu. Sans surprise, avec près de 400 occurrences, le mot *organization* est le plus récurrent, avec son homologue *firm* ; suivent ensuite *secret*, *secrecy*.



**Figure 2.** *Fréquence des occurrences par catégories morpho-syntaxiques*

Sur cette base, j'opère une lemmatisation du dataset. La lemmatisation consiste à associer aux occurrences des lexèmes sujets à un codage renvoyant à leur entrée lexicale commune, désignée comme un lemme. Par exemple, « exemplifier, j'exemplifie, nous exemplifierons, exemplaire », répondent du lemme « exemple ».

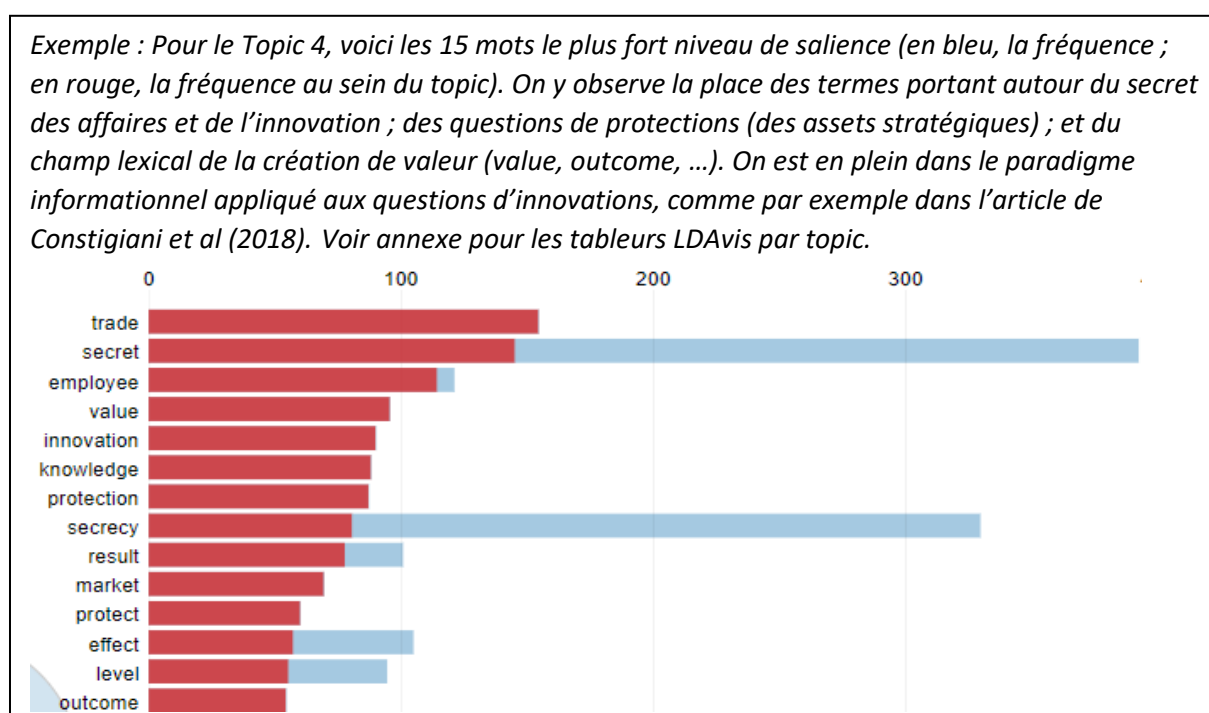
<sup>97</sup> Son langage de référence est classé au 19<sup>e</sup> rang de l'index TIOBE, qui classe la popularité des langages de programmations



Quatre « topics » clés en ressortent. Suivant le protocole d'analyse formulé par Sievert & Shirley (2014), ils sont interprétés en prenant en compte les mots les critères de *saliency* et de *relevance* des termes constituant ces topics. Ces critères, suivant Chuang et al, 2012 et Sievert & Shirley (2014), sont définis ainsi :

- $Saliency(\text{terme } w) = \text{frequence}(w) * [\text{somme}_t p(t | w) * \log(p(t | w)/p(t))]$  pour le topic  $t$
- $Relevance(\text{terme } w | \text{topic } t) = \lambda * p(w | t) + (1 - \lambda) * p(w | t)/p(w)$

En fin d'annexe, sont présentés les tableurs LDAvis, incluant les Cartographies de distances intertopics (Interdistance Topic Maps) et les listes des mots les plus pertinents (Top 30 most relevant terms).



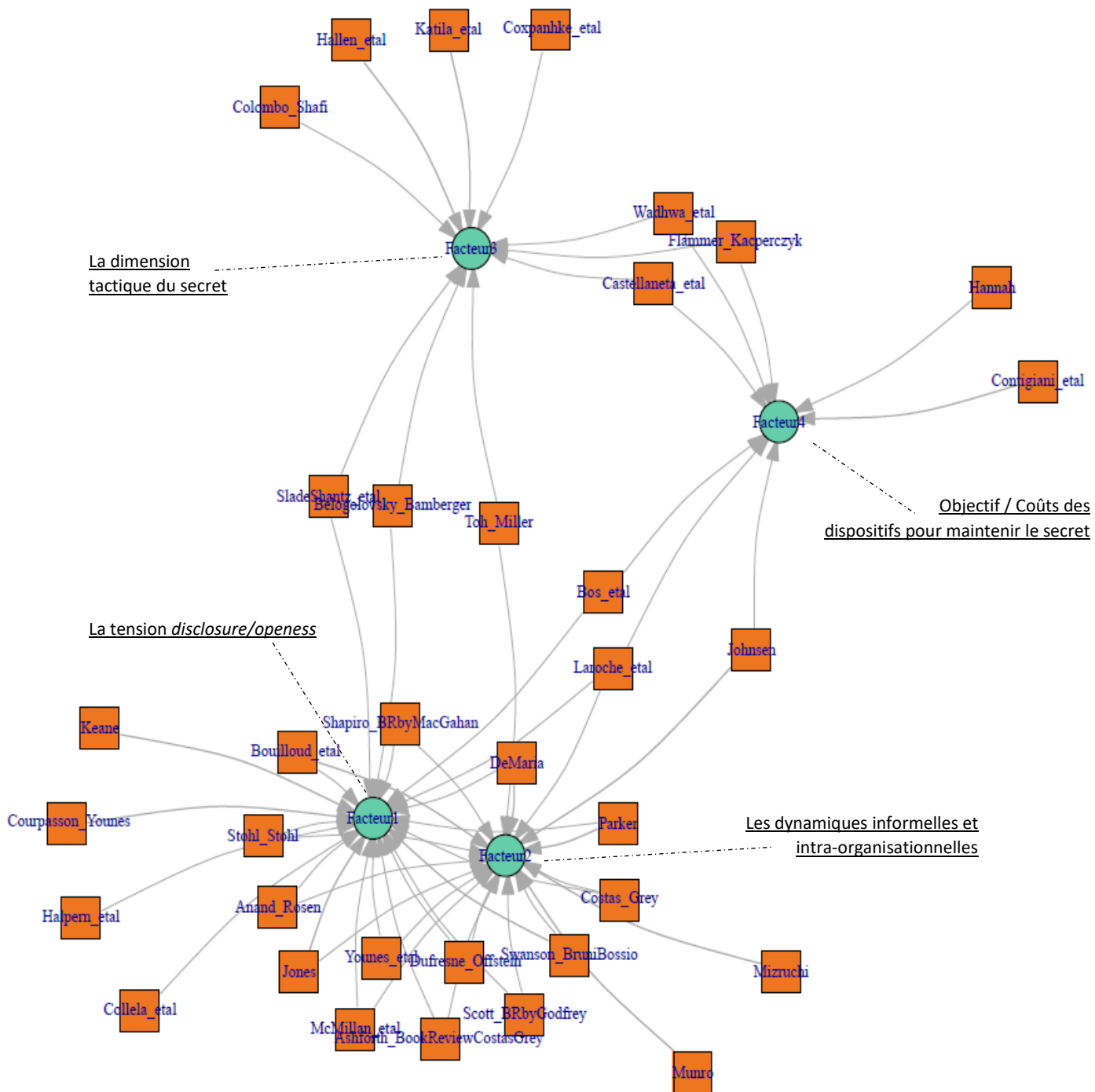
En combinant les critères de *saliency* et de *relevance*, on obtient les quatre topics suivants :

- **Topic 1:** Les règles de l'entreprise (hiérarchie, place du management, etc.) confrontées à l'ubiquité des secrets et à la reconfiguration des rapports entre employés ; la **tension disclosure/openess** et les questions éthiques qui en résultent
- **Topic 2 :** les **dynamiques informelles et intra-organisationnelles** engendrées par le partage de secrets
- **Topic 3 :** La **dimension tactique** du secret comme « *knowledge protection tool* » (Bos, Broekhuizen, & de Faria, 2015 , p. 2619) pour défendre un actif stratégique

- **Topic 4 : Objectif / Coûts** et l'éventail des dispositifs possibles. Secret des affaires, innovations : outils légaux (Non Disclosure Agreement, etc.) *versus* gestion des ressources humaines (confiance, motivation)

On peut représenter les auteurs graphiquement, en prenant en compte le(s) topic(s) les plus centraux dans leurs articles :

**Figure 4.** Mapping des articles de recherche selon leur correspondance aux quatre topics principaux (plus la flèche est courte, plus l'article parle de ce sujet)



Cette représentation graphique est assez riche. Elle recoupe d'ailleurs assez bien notre analyse de la littérature formulée dans les sections précédentes.

Au nord, les auteurs ancrés dans le paradigme informationnel, surpondérant les topics 3 et 4. Au « sud », le secret considéré comme étant vecteur de nombreuses dynamiques (notamment interactionnelles).

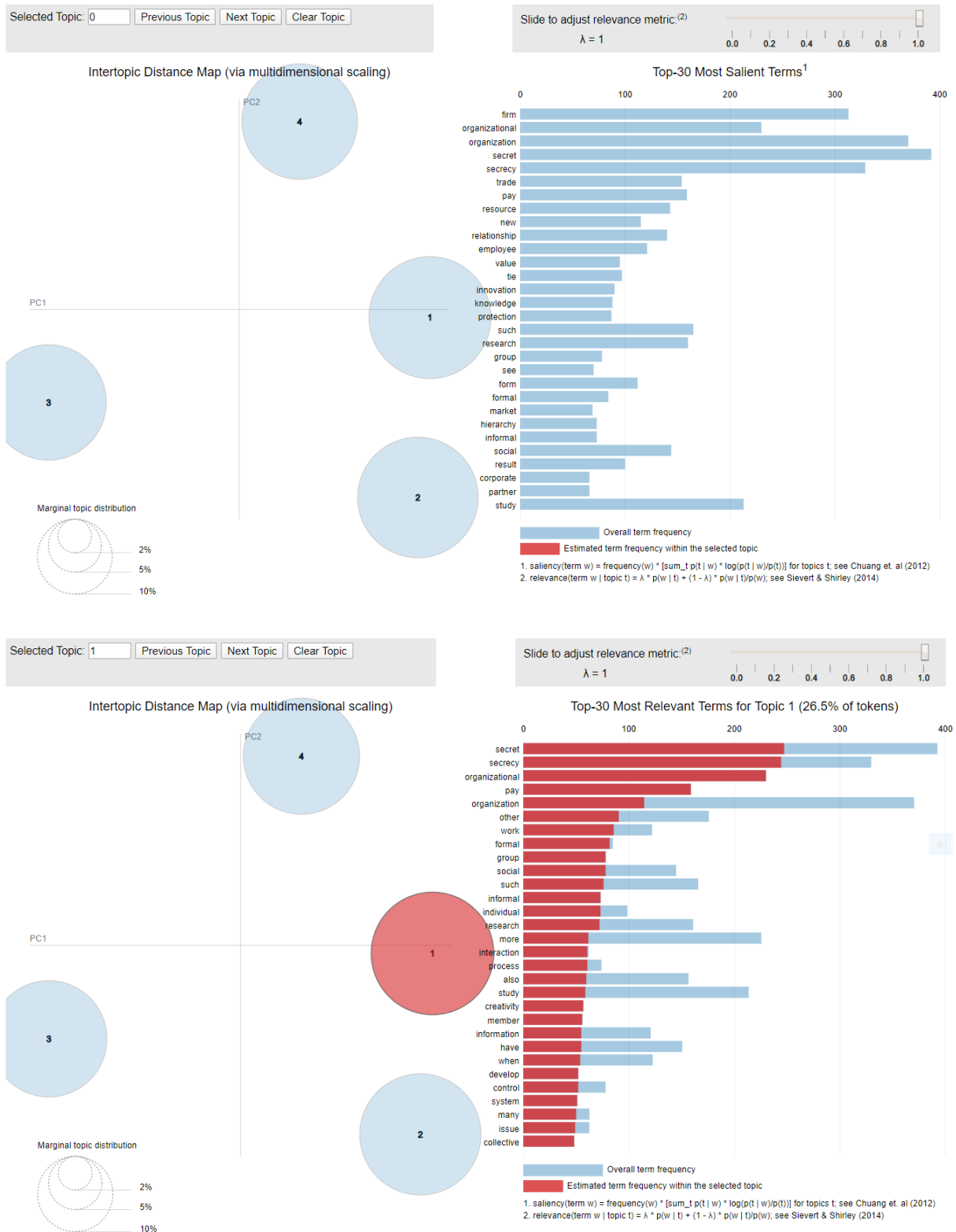
Au sud-ouest, les auteurs intéressés par l'output de ces dynamiques. Par exemple Younes et al (2018) et Bouilloud et al (2019), Anand & Rosen (2008) ou encore MacMillan et al (2006) s'intéressent à la question éthique. MacMillan et al (2006) , Stohl & Stohl (2011) et Collela et al (2007) au dilemme disclosure/concealment: MacMillan et al (2006) dans sa dimension éthique, Stohl & Stohl (2011) posent la question de communication dans les organisations secrètes (dans une démarche CCO), et Collela et al (2007) questionnent l'impact de dévoilement des primes de confidentialité.

Au sud-est, les auteurs comme Costas & Grey (2014) proposent de s'intéresser au déroulé du processus de secrecy lui-même, et aux dynamiques sociales qui les animent. On retrouve des auteurs analysant les dynamiques micropolitiques, comme Munro (2016), et des plaidoyers pour analyser davantage les organisations secrètes (Parker, 2016), et l'économie informelle et autres organisations caractérisés par leur relative discrétion (Swanson & Bruni-Bossio, 2019 ; Scott, 2013).

Entre ces grandes lignes, plusieurs auteurs comme De Maria (2006) font le grand pont : cet auteur notamment pointe comment les pratiques managériales supposées assurées l'éthique ne prennent pas en compte la prévalence du management pour la pratique du secret (managerial secrecy) et le secret organisationnel (organizational silence).

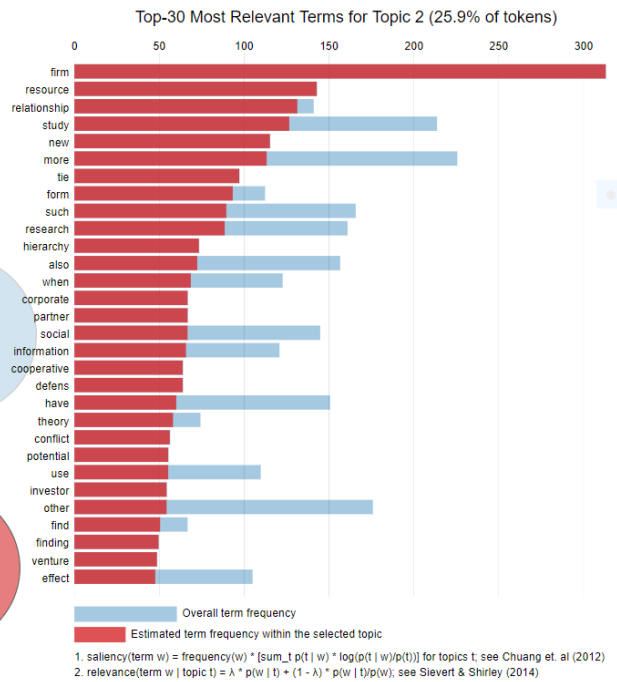
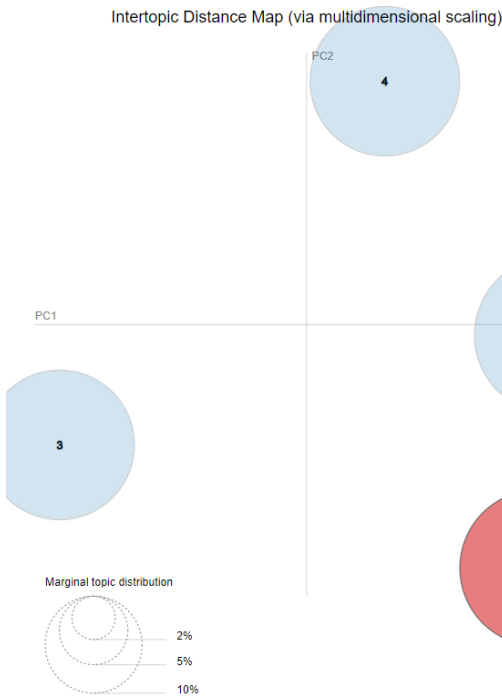
Globalement, on observe donc que l'analyse algorithmique -notamment la nature topics que l'algorithme identifie, la distribution des auteurs entre ces topics, et les clivages entre auteurs que cette distribution met en exergue- confirme notre lecture de la littérature.

**Figure 5.** Tableaux LDAvis pour l'analyse algorithmique de la littérature sur le secret



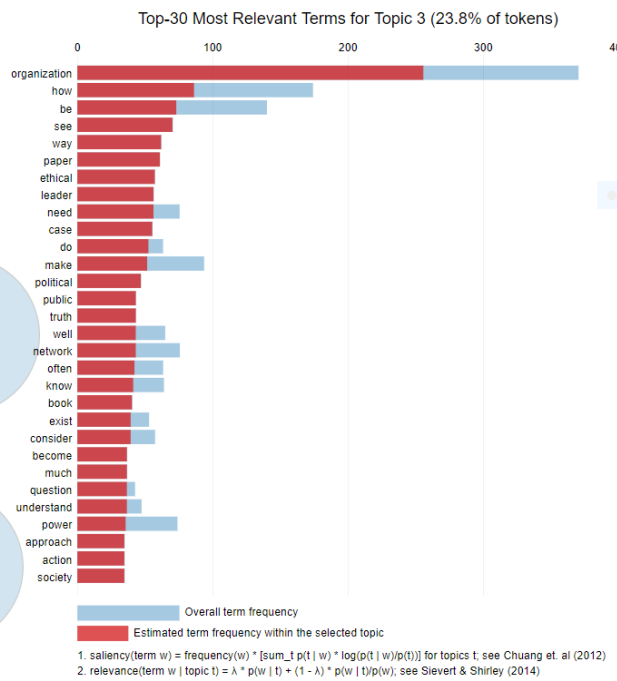
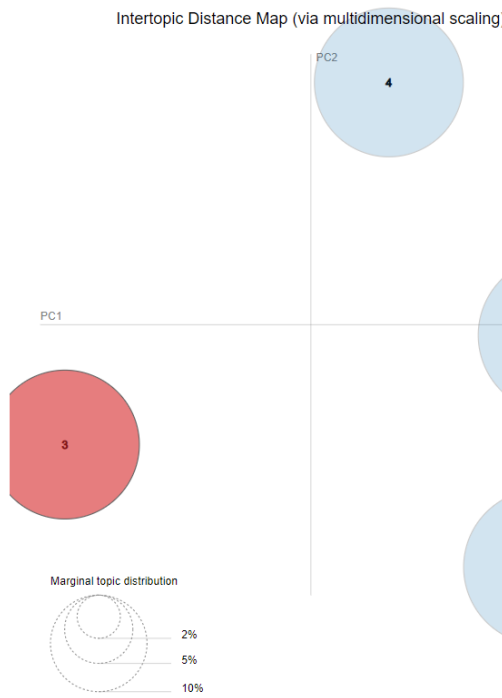
Selected Topic:  Previous Topic Next Topic Clear Topic

Slide to adjust relevance metric:<sup>(2)</sup>   $\lambda = 1$



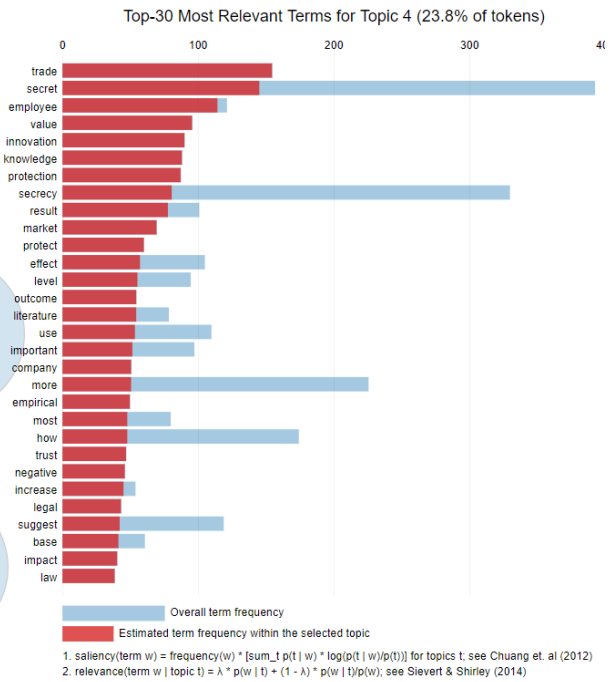
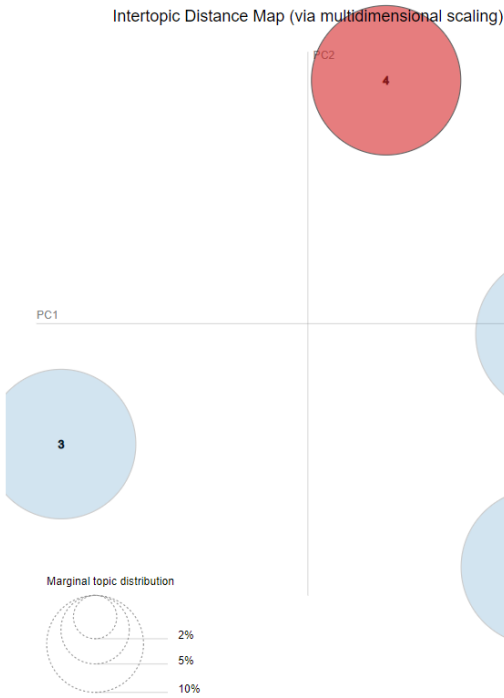
Selected Topic:  Previous Topic Next Topic Clear Topic

Slide to adjust relevance metric:<sup>(2)</sup>   $\lambda = 1$



Selected Topic:

Slide to adjust relevance metric:<sup>(2)</sup>   $\lambda = 1$



## Annexe 2. Définir un processus cognitif type du secret à partir de l'exemple de la Lettre Volée

La littérature susmentionnée, malgré sa diversité, peine à formuler un processus cognitif type du secret, permettant de bien définir le déroulé caractéristique du secret et ses principales étapes.

Nous proposons d'y remédier dans ce présent encadré, en construisant un processus type à partir d'un cas d'école : une nouvelle d'Edgard Poe, la Lettre Volée<sup>98</sup>.

### 1. Synopsis

Dans cette nouvelle, le préfet de police sollicite l'aide du célèbre Dupin, pour retrouver une lettre très compromettante, volée dans les appartements royaux, par un certain ministre D.

Le voleur est connu, les lieux où la lettre volée pourrait être cachée sont connus ; mais rien n'y fait, les policiers qui ont fouillé les appartements du voleur jusque dans leurs moindres recoins ne retrouvent pas la fameuse lettre. Le ministre D. a même été attaqué par de faux voleurs mandatés par la police pour vérifier qu'il ne portait pas tout simplement la lettre sur lui, sans succès.

Dupin retrouvera finalement la lettre, à la surprise générale, en expliquant avoir procédé de la sorte : considérant que le ministre anticiperait les méthodes de la police, qui chercherait ladite lettre d'abord dans les cachettes possibles, il lui avait suffi de la placer bien en évidence, à la vue de tous, sur un porte carte au milieu de son bureau. La lettre n'étant pas cachée, aucun policier n'avait même envisagé de l'inspecter.

Le ministre D. avait su se mettre dans la peau des détectives, de leur manière d'envisager sa duplicité. Dupin avait su se mettre dans la peau du ministre se mettant dans la peau de la police.

Traçons alors le schéma de post-rationalisation à la base du secret :

- (1) Le ministre envisage les conséquences si l'on découvre la lettre, et en déduit la nécessité de la cacher.
- (2) Le ministre jauge la possibilité de *caler* la lettre dans une cachette traditionnelle (au choix : derrière le socle d'un faux-tiroir, dans un coffre-fort, derrière une planche branlante de ses boiseries, etc.)

---

<sup>98</sup> Cette nouvelle a donné lieu notamment à une série d'analyses. Notamment, par Lacan, puis par Derrida qui, retournant l'analyse, y mettra en avant l'ambivalence de la position d'analyste de Lacan. Ce cas est à comprendre dans la perspective des « better stories » académique telle que formulée par Dyers & Wickins (1991).

- (3) Il interprète en conséquence la façon dont les policiers à ses trousses envisageront ses possibilités, et déjoueront ses plans de cachettes traditionnelles en inspectant la pièce dans ses moindres recoins. Il en déduit que les policiers trouveraient facilement sa cachette
- (4) Il recherche des informations empêchant la juste interprétation de ses intentions par ses surveillants : il déduit que mettre la lettre en évidence éviterait qu'ils s'y intéressent
- (5) Dupin déduit, après l'échec des tentatives des policiers de retrouver la lettre, le déroulé des étapes (1) à (4), et en fait part au narrateur pour le plus grand plaisir du lecteur

A partir de ce court récit, nous proposons de poser les grands jalons de la création d'un secret.

## 2. Les différentes étapes du processus cognitif

Cette nouvelle esquisse assez finement les étapes de la construction d'un secret. Nous proposons de l'analyser par rapprochement à des processus de sensemaking encastrés les uns dans les autres en suivant la formalisation des processus de sensemaking de Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005).

### 2.1. L'amorce

Ainsi, le secret du ministre D. (la cachette de la lettre volée) naît, en premier lieu, d'un travail d'imagination, de construction scénaristique : que se passerait-il si son vol était révélé ?

Cette première étape, de détection (« noticing ») d'une information potentiellement révélée puis de construction d'un scénario probable autour de sa révélation, enclenche le processus d'élaboration et de justification du secret. C'est la genèse du processus de sensemaking.

Imaginer un scénario de révélation n'est pas une opération cognitive simple. Cela requiert de nombreuses fonctionnalités, dont celle de mettre en scène le processus interprétatif d'autres personnes. C'est une opération de décentrage<sup>99</sup> cognitif dérivant de ce que l'on appelle la « théorie de l'esprit ».

---

<sup>99</sup> Au sens de Piaget (1950), c'est à dire la capacité à passer de l'égoïsme et du phénoménisme à l'objectivité, du sujet individuel et sa subjectivité déformante au sujet épistémique et son activité structurante : « *Décentrer l'action propre ce n'est pas simplement ajouter d'autres actions à l'acte initial et le relier après coup par un processus de pure extension cumulative. Décentrer, c'est inverser les relations elles-mêmes et construire un système de réciprocité, qui est qualitativement nouveau par rapport à l'action de départ. C'est donc détacher l'objet de l'action immédiate pour le situer dans un système de relations entre les choses, correspondant terme à terme au système des opérations virtuelles que le sujet pourrait effectuer sur elles de tous les points de vue possibles et en réciprocité avec tous les autres sujets. C'est pourquoi chaque décentration constitue un double progrès simultané dans la construction de l'objet et dans les coordinations opératoires du sujet (...)* » dans Introduction à l'épistémologie génétique, volume II, pp. 107-108

Sceller un secret nécessite au préalable une motivation à cacher l'information. En général, il s'agit de s'imaginer la réaction -donc l'interprétation- d'un tiers à la révélation de ladite information. D'un point de vue sensemaking, l'opération est particulière : il s'agit de procéder à un processus de sensemaking, mais dans un scénario fictionnel, et de surcroît en projetant le processus de sensemaking à partir du regard d'autrui.

Cette opération est donc l'œuvre d'une théorie de l'esprit<sup>100</sup> de niveau 2, (capacité à inférer le comportement d'autrui), un processus de sensemaking opéré par un individu (ou un groupe) à partir d'un ensemble de schèmes perceptifs et interprétatifs associés à un ou plusieurs tiers.

L'intérêt de la nouvelle d'Edgard Poe, c'est qu'il y a plusieurs secrets encastrés, donc plusieurs fois cette opération d'imagination de révélation du secret : à l'étape (1), et cela aboutit à la conclusion de la part du ministre qu'il doit cacher la lettre ; et à l'étape (3), et cela aboutit à la conclusion qu'il doit cacher la lettre en trouvant une cachette différente des cachettes habituelles.

Une fois simulée la réaction de tiers à la révélation, il devient nécessaire de projeter les conséquences de cette révélation sur soi-même. Les conséquences, négativement vécues alors, forment le fondement d'une « disconfirmation », d'un stress, d'un événement négatif qu'il s'agit d'annuler. Un nouveau cycle de sensemaking s'amorce alors, à partir de cette perception d'un environnement hostile (bien que fictionnel, il peut être « ressenti » comme réellement traumatique).

Il s'agit ainsi d'être capable d'oublier que le scénario est une projection fictionnelle, un environnement produit par nous-même. Cette opération de dissociation semble *a priori* prioritaire dans le processus de création du secret.

Naturellement, parfois, il existe des scénarios de divulgation du secret qui impacte peu celui qui les imaginent. Ainsi, certains scénarios menant à la création de secret peuvent reposer essentiellement sur les conséquences négatives sur autrui : par exemple, l'on peut conserver un secret pour préserver une tierce personne, tout en considérant que la divulgation n'aurait aucune conséquence négative- voir des conséquences positives- pour soi-même. Dans ces cas, nous postulons qu'il existe toujours une trace de conséquences « négativement vécues » dans ces scénarios, d'inconfort, de malaise qui amorce la création du secret. Nous proposons par exemple, qu'il peut s'agir de l'empathie : en imaginant les conséquences négatives pour autrui, un individu vis lui-même, par empathie, une situation d'inconfort.

De même, et c'est là une question clé de notre thèse, il existe des situations où l'on se passe de l'effort d'imaginer des scénarios de révélation car le secret s'inscrit dans une forme de routine, notamment de

---

<sup>100</sup> Cf. sous-section sur la théorie de l'esprit

routine organisationnelle : on forge le secret en stipulant que sa révélation aurait des conséquences, mais sans préciser lesdites conséquences.

## **2.2. La réaction à cet évènement inconfortable : opération de post-rationalisation du secret**

Face à la situation disconfirmante développée ci-avant, l'individu engage un processus de sensemaking menant à identifier comment ne pas vivre cette situation. Le secret vient répondre à cette disconfirmation, il s'agit d'une interprétation à même de diminuer l'inconfort qui en découle. D'ailleurs, il semble important de noter que d'autres interprétations pourraient s'y substituer. La création ou le maintien du secret apparaît alors comme une interprétation passant le critère de vraisemblance (plausibility).

La création -ou le maintien du secret- est donc un schème interprétatif à même d'amoinrir l'effet *disconfirmant* généré par l'imagination d'un scénario de révélation. De la perception d'une information considérée comme divulgable, aboutit un processus de post-rationalisation justifiant la création ou le maintien du secret.

Les étapes (2) et (3) sont caractéristiques d'une tentative de sensemaking visant à cacher un secret : le ministre D. opère un processus de sensemaking (imagination d'un scénario où il cache la lettre), dans lequel se joue un autre processus de sensemaking encasté (l'interprétation de la démarche des policiers pour retrouver une lettre cachée), pour lequel il mobilise un ensemble de schèmes perceptifs et interprétatifs qu'il associe aux policiers.

## **2.3. Schèmes perceptifs, interprétatifs et mémoire**

Les étapes précédentes retracent ainsi plusieurs processus interprétatifs, chacun puisant dans un ensemble de schèmes perceptifs et interprétatifs. Ceux-ci sont issus de la mémoire, mais chaque étape semble se référer à un certain type de schèmes.

A ce titre, il semble intéressant de se questionner sur les mécanismes de mémorisation de ses schèmes lors de l'élaboration d'un secret pour les fois suivantes ; et réciproquement, la capacité à puiser dans la mémoire un certain type de schèmes (selon notre topologie du processus de sensemaking, il s'agit des boucles rétroactives liant l'étape de validation/rétention et celles d'Enactment et de Sélection). Ceux-ci peuvent ainsi s'appliquer d'ailleurs à des schèmes interprétatifs comme perceptifs. Certains contextes, cognitivement associés au secret, favoriseraient-ils la mobilisation de certains types de schèmes ?

De même, distinguer la potentielle divulgation d'une information et en simuler sa révélation, procède d'une attention (*situation awareness*) particulière : peut-elle être cognitivement associée au processus de post-rationalisation (de création ou de maintien du secret) qui en découle ?

### 3. Parmi ces étapes, la nécessaire distinction des « temporalités » et des « identités »

Une des caractéristiques frappantes lors de l'élaboration des étapes clés du processus de création/maintien du secret, est certainement le recours à des temporalités et des identités multiples ; et même le jeu d'allers-retours entre ces strates de l'interprétation.

Ainsi, la première étape (perception d'une information potentiellement divulgable, et amorce d'un scénario de divulgation) se déroule a priori à la première personne, au présent (ou dans un univers vécu comme un présent). Pourtant, il nous semble important de distinguer deux types de « première personne » : si je me m'imagine dans « la peau de quelqu'un », je vis à la première personne une situation que j'interprète à l'aune des schèmes mentaux et interprétatifs d'un tiers. J'endosse une *identité* tierce, mais je la vis à la première personne. Donnons un exemple : dans un jeu de rôle, un individu peut être amené à amorcer un processus de création de secret à partir de l'identité qu'il emprunte dans ce jeu de rôle. De même, un agent sous couverture. Ou plus prosaïquement, dans un contexte organisationnel donné, nous empruntons une certaine identité qui lui est propre. Nous interprétons une situation, jugeons potentiellement du caractère divulgable d'une information, et imaginons sa révélation à l'aune de cette identité. Pour cette raison, nous distinguerons les interprétations effectuées à la première personne par le « sujet » (l'identité la plus large possible d'un individu) par rapport aux interprétations effectuées à la première personne par une « identité partielle » (sous-ensemble de schèmes perceptifs et interprétatifs, maintenus en cohérence par un *discours identitaire* précis).

Dans la deuxième étape, il s'agit de projeter le processus interprétatif de tierces personnes, dans le cas d'une révélation de l'information. L'interprétation est donc effectuée à la « troisième personne » (l'individu a conscience de simuler une interprétation décentrée) et s'apparente à l'utilisation de la théorie de l'esprit au second niveau. A ce titre, les schèmes perceptifs et interprétatifs, respectivement mobilisés aux étapes d'enactment et de sélection, sont cognitivement associés à cette « identité partielle à la troisième personne ». Par ailleurs, l'environnement est celui d'une fiction (en l'occurrence l'imagination d'un scénario de divulgation de l'information).

Dans la troisième étape (la simulation des conséquences de la révélation pour soi-même) il s'agit de vivre ce scénario à la première personne, afin de générer une disconfirmation forte. Par ailleurs, l'environnement reste celui d'une « fiction » (le scénario de divulgation), mais il s'agit pour l'individu d'oublier partiellement ce caractère fictionnel pour ressentir l'effet de surprise, d'inconfort.

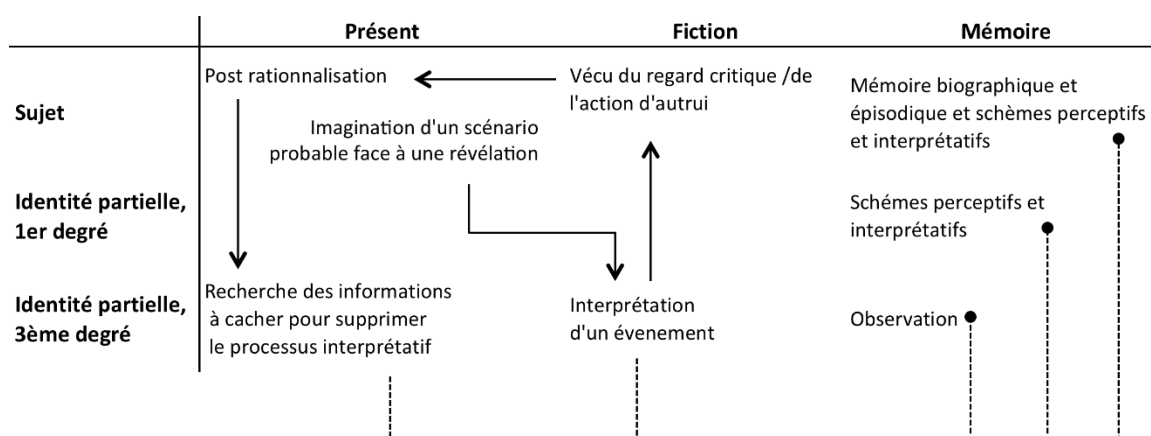
S'amorce alors un processus de sensemaking, qui propose en réponse à cette disconfirmation la possibilité de cacher intentionnellement une information (pas nécessairement identique en tous points, d'ailleurs, à l'information qui origine l'étape 1), de forger un secret. Le processus de sensemaking alors généré, est bien vécu à la première personne, au temps présent.

En revanche, ce processus de sensemaking va potentiellement nécessiter de simuler des processus interprétatifs réalisés à la troisième personne, c'est à dire à inférer l'interprétation de ceux à qui l'on souhaite cacher l'information.

Enfin, il semble nécessaire de noter que l'ensemble de ces étapes nécessite de puiser dans la « mémoire », ce stock de schèmes mentaux perceptifs et interprétatifs.

#### 4. Proposition d'un pattern-type

Nous proposons, dans le schéma ci-dessous, de caractériser les principales étapes de la création du secret, en appliquant la distinction opérée entre identités (en ligne) et temporalité (en colonne).



**Figure 6.** Pattern-type du processus cognitif de création d'un secret : identités et temporalités





## Le secret comme processus organisant : une approche épistémique des organisations secrètes

La littérature des théories des organisations étudie principalement les secrets pour les conséquences stratégiques des informations qu'ils renferment (paradigme informationnel) ou pour les dynamiques sociales qu'ils engendrent (approche sociologique). Pourtant, certains travaux pointent vers une autre propriété organisationnelle du secret : sa capacité à influencer sur le rapport au savoir et au non-savoir, et en conséquence à modifier en profondeur la manière de penser des individus. L'approche épistémique du secret qu'ils suggèrent révèle alors la tendance des pratiques du secret à produire un cadrage épistémique.

Cette thèse, composée de trois articles, propose d'en comprendre les mécanismes sociocognitifs sous-jacents, en s'appuyant sur un matériel original : des observations et des interviews au sein de services de renseignement, de loges franc-maçonniques, de groupuscules activistes et des alcooliques anonymes ; et une enquête antiterroriste. Nous montrons alors comment les pratiques du secret peuvent constituer un dispositif clé du management épistémique organisationnel. Le premier article caractérise la propension de certaines pratiques du secret à susciter certaines attitudes épistémiques envers l'ignorance. Le second article souligne la dualité des cadres cognitifs associés au secret, à la fois cadres de référence et cadres métacognitifs, et le risque d'*interpretative locking* lorsque ceux-ci deviennent trop congruents. Enfin, le troisième article montre comment l'exposition récurrente aux secrets internes à l'organisation tend, en discréditant la cognition individuelle et mettant en scène une logique supérieure, à assimiler les individus au processus organisationnel.

---

The literature on secrets and secrecy especially relies on an “informational paradigm” focalized on the strategic games resulting from the informational asymmetry performed by secrets. Taking stock on the limits of such informational paradigm, a recent and growing trend among organizational scholars has suggested considering secrets in an an-informational perspective, focusing on the social processes they generate within organizations (Costas & Grey, 2014; 2016). Converging insights within the literature also highlight another property of secrets and secrecy in organizations: their ability to induce given preconceived perceptive and interpretative schemes, notably about knowledge and non-knowledge, and then to generate an epistemic framing.

The three essays of this thesis offer to decipher the sociocognitive underpinnings of this epistemic framing. They are based on interviews and observations amidst four types of secrecy-based organizations: intelligence services, masonic lodges, activists' groups and anonymous alcoholics fellowships. The first essay highlights the ability to elicit specific epistemic attitudes on ignorance by practicing secrecy. The second essay identifies both the cognitive and metacognitive dimensions of the frames of secrets, and the mechanism of interpretative locking as they converge. The third essay explores the sociocognitive process resulting from being exposed to the recurrent dramaturgy of organizational secrecy, which tends to affiliate individuals within the organizing process rather than eliciting their defiance. Combined, these essays characterize secrecy as a sociocognitive apparatus for the epistemic management in organizations.