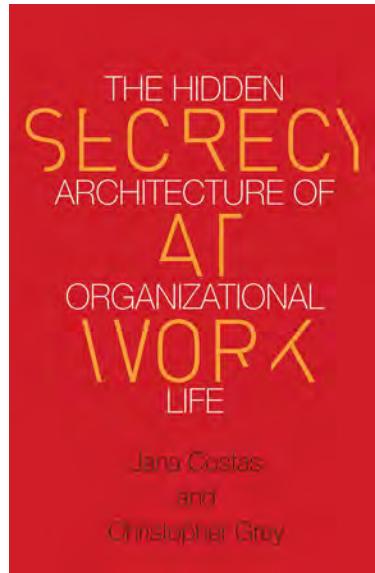


La vie secrète des organisations

À propos de *Secrecy at Work: The Hidden Architecture of Organizational Life*
de Jana Costas et Christopher Grey

Hervé Laroche
ESCP Europe

Véronique Steyer
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay



Dans cet ouvrage, Jana Costas et Christopher Grey (2016) se donnent pour mission d'éclairer un aspect omniprésent mais négligé des organisations : le secret. Ce phénomène endémique, inhérent au travail organisationnel, n'est pas ici examiné pour son intérêt fonctionnel évident au sein des organisations. L'objectif des auteurs est davantage de mettre en lumière les dessins, motifs et perturbations qui en découlent dans la trame sociale de l'organisation. C'est ainsi moins aux secrets en eux-mêmes et plus aux processus du secret, « *à la méthode utilisée pour dissimuler [...] et aux pratiques de dissimulation* » intentionnelle (*secrecy*) – selon la définition de Bok, 1989 – que s'intéressent Costas et Grey. Les auteurs se focalisent sur les actions et interactions qui les rendent possibles au sein des

collectifs, et sur l'ordre social qui en découle. Par leur existence, les secrets contribuent ainsi à modeler les dynamiques informelles de l'organisation, construisant ce que les auteurs nomment « *l'architecture cachée de la vie organisationnelle* ».

Très présent dans les organisations, le secret n'a certes pas échappé aux grands penseurs des sciences sociales, tels que Max Weber, Georg Simmel, Erving Goffman, Elias Canetti, Michael Taussig. Pour autant, malgré sa présence dans les travaux d'Edgar Schein sur la culture organisationnelle ou de Robert Jackall sur la moralité des *managers* dans les grandes entreprises, Jana Costas et Christopher Grey déplorent que le secret et ses processus (*secrecy*) ne fassent pas aujourd'hui partie des concepts théoriques mobilisés par les Organisation Studies pour comprendre les phénomènes étudiés. Malgré l'attention portée à plusieurs concepts qui s'en rapprochent (vie privée, silence, anonymat, tabou) ou qui le mettent en jeu (savoir, pouvoir, identité, contrôle, confiance et transparence), le secret et ses processus restent dans l'ombre, mal articulés.

Le premier chapitre de l'ouvrage cherche donc à remédier à cet éparpillement et à proposer un « *vocabulaire théorique et conceptuel* » (p. 16) pour approcher ce phénomène empirique. Il éclaire tout d'abord son caractère multidimensionnel. Le secret exclut, sépare et distingue. Il est créateur de frontières, entre le connu et le non connu (*secretus*). Il est aussi ce qui dissimule ce qui a de la valeur (*arcane*), et en retour ce qui confère une aura de mystère, de fascination à ce qui est dissimulé, renforçant ainsi sa valeur (*mysterium*) (Luhrmann, 1989, p. 138). Ces secrets peuvent être formels, comme par exemple le secret des affaires, officiellement sanctionnés et organisés par des règles prescriptives ou des lois ; informels, comme les ragots, qui opèrent de façon non officielle et sont organisés par des normes sociales. À l'extrême, les secrets informels peuvent paradoxalement être publics, sus par tous, mais ostensiblement ignorés. C'est « l'éléphant dans la pièce » de Zerubavel (2006). Ces secrets en forme de tabous peuvent devenir extrêmement présents, car pour rester « officiellement » secrets ils doivent être constamment « gérés » (évités) par l'ensemble des acteurs à tout moment (Taussig, 1999, p. 39).

1. Costas et Grey en annoncent sept, mais nous n'avons pas retrouvé la septième dans le texte...

Après avoir réexaminé les travaux fondateurs en sciences sociales, le premier chapitre avance six idées fondatrices¹ pour guider l'analyse du secret. Premièrement, on ne garde pas un secret uniquement pour dissimuler une information de valeur. Au-delà de cette justification fonctionnelle, évidente *a priori*, le secret est une ressource pour l'exercice du pouvoir, comme le dévoilent les travaux de Weber, Canetti, Michels et Mills (liste à laquelle nous pourrions ajouter Crozier et Friedberg, évoqués plus tard dans le livre). Deuxièmement, ce que l'on dissimule voit sa valeur augmenter en vertu du simple fait qu'on le dissimule (Simmel). Troisièmement, les secrets délimitent des frontières entre ceux qui savent, et ceux qui ne savent pas, ou pas tout, déterminant un socle sur lequel les relations sociales se forment (Goffman ; Simmel). Quatrièmement, l'existence de secrets modifie les interactions sociales au jour le jour. Dissimuler un secret demande en effet aux acteurs de déployer des comportements spécifiques (discipline de soi, silence, dissimulation de leur vrai visage, etc.) (Goffman). De cela découle, cinquièmement, un effort continu pour les acteurs. Garder un secret est ainsi une réalisation sans cesse accomplie et renouvelée, toujours menacée par la possibilité et la tentation de la révélation (Bok, 1989). Enfin, et sixièmement, le secret concerne autant la dissimulation que le partage : les processus du secret (*secrecy*) cimentent ainsi les groupes d'appartenance (les cliques), et renforcent l'identification à un collectif. Le sceau du secret peut alors rassurer et permettre d'échanger des idées et de négocier en confiance des compromis délicats (p.28), ce qui pourrait amener à se questionner sur l'opportunité (la possibilité même ?) d'une parfaite transparence voulue, au nom de la démocratie, dans certains forums internationaux. Partager des secrets renforce également un groupe, en créant de la dépendance mutuelle et de la vulnérabilité croisée (p. 36).

Dans les chapitres suivants, Costas et Grey proposent d'aller plus loin et de dépasser l'idée que les processus du secret (*secrecy*) sont simplement des processus dans lesquels les acteurs s'engagent habituellement au sein des organisations, pour les considérer comme des processus « organisants » (*organizing processes*), participant de la fabrique même de l'organisation. Les auteurs construisent ainsi progressivement une métaphore architecturale des processus du secret dans les organisations, pour expliquer comment ceux-ci peuvent produire une structure cachée de la vie organisationnelle déterminant un ordre social propre.

Leur première étape, dans le chapitre 2, est d'identifier les « matériaux de construction » (*bricks and mortar*), en s'appuyant sur les travaux d'Edgar Schein, de Melville Dalton, de Robert Jackall, de Chris Argyris, de Michel Crozier, de Wilbert Moore, de Feldman et de March notamment et, en sciences sociales, sur ceux de Berger et Luckmann, Foucault et Lukes.

Costas et Grey examinent tout d'abord différentes formes de secrets existant au sein des organisations, et la manière dont ils sont « organisés ». Ainsi le « secret stratégique », gardé car il offre un avantage (notamment concurrentiel) à ceux qui le possèdent, s'appuie le plus souvent sur des processus organisationnels formels. Le « sombre secret » (*black secret*), dissimulé parce qu'il pourrait blesser le groupe s'il était révélé, peut être favorisé de manière plus informelle par la structure organisationnelle, complexe ou compartimentée. Enfin, le « secret d'initié » (*inside secret*), par nature informel, renforce la structure du groupe en distinguant ceux qui savent de ceux qui ne savent pas (et qui sont donc étrangers au groupe) ; il est intimement lié au pouvoir, au contrôle, à la résistance et à l'expertise.

Comme annoncée, cette exploration de l'organisation du secret a pour objectif de montrer qu'elle est au final constitutive de la fabrique même des organisations (p.65) : elle dévoile le rôle organisateur de ces processus de dissimulation. Ils sont en effet primordiaux pour créer et maintenir des groupes, des cliques, ou même des cercles managériaux, car ils définissent les frontières de ces groupes et induisent des effets émotionnels qui encouragent les initiés à garder le secret. Inversement, ils peuvent parfois jouer un rôle crucial dans la dissolution de ces groupes en créant des vulnérabilités propres à mettre en danger leur survie. Ils introduisent enfin de la hiérarchie dans les relations sociales, nourrissant le sentiment de supériorité des initiés sur les autres, alimentant le sentiment de supériorité morale de ceux qui « gardent les mains propres », ou, à l'inverse, renforçant l'aura de celui qui sait aux yeux des non-initiés.

En plus de créer une frontière entre les initiés (*insiders*) et les autres (*outsiders*), [...] [les secrets] peuvent avoir un fort attrait et attraction ; [...] le secret engendre un degré de mystère autour des gens, des activités et des événements. Ne pas savoir quelque chose, mais être au courant de son existence, peut grandement capturer l'attention des gens et leur imagination. Un désir de « comprendre » peut émerger, qui ne se relâche que lorsque le puzzle est résolu et, s'il n'est pas résolu, une tension perpétuelle reste en jeu. (p. 66)

Dans ce chapitre, donc, Costas et Grey mettent ainsi en lumière les liens intimes entre processus de dissimulation intentionnel et exercice du pouvoir, du contrôle, résistance et expertise, donnant une place centrale à la force symbolique du secret. Ils exposent la structuration des relations sociales qui en découle au sein des organisations, modelant de fait comportements, actions et décisions.

Les chapitres suivants détaillent la manière dont ces processus du secret œuvrent au sein des organisations, en décrivant les éléments architecturaux que ces matériaux de construction de base permettent de construire.

Le chapitre 3 se focalise sur les secrets formels, ceux qui sont instaurés par la loi et les autres systèmes de règles rationnelles-légales dans et hors de l'organisation. Filant la métaphore architecturale, Costas et Grey identifient les multiples murs ainsi créés au sein de l'organisation et entre l'organisation et son environnement, c'est-à-dire les barrières érigées autour de ce que l'on cherche à garder secret, qu'elles soient physiques – périmètres, murs, pièces, etc. – ou immatérielle – par exemple



Château d'Arundel sous la pluie, William Turner (1824)

les règlementations, les « muraille de Chine ». Ces murs définissent aussi les couloirs, voies de communication officielles déterminant comment et par qui les secrets peuvent être partagés. Les auteurs s'attachent ici surtout à montrer les effets irrationnels et paradoxaux de ces processus pourtant *a priori* instaurés rationnellement par nécessité fonctionnelle. À l'aide de multiples exemples issus d'organisations diverses (Benchley Park, Lockheed Skunk Works, Procter & Gamble, sociétés d'audit et de conseil), Costas et Grey montrent comment ces secrets « stratégiques » (au sens de Goffman), que l'organisation cherche à protéger grâce à des règles formelles et à une surveillance renforcée, sont

en fait particulièrement vulnérables, précisément à cause de ce caractère formel : puisqu'ils sont explicités (écrits, enregistrés), ils sont aisément « divulgables » ; et puisque leur existence est formalisée, ils sont donc difficiles à nier s'ils se diffusent malgré tout. La dissuasion proposée par la punition, la sanction légale, apparaît souvent faible au regard des enjeux.

(...) la manière principale dont les processus du secret sont expérimentés est en tant que peur et vulnérabilité. On peut considérer le secret formel comme une manière dont les organisations cherchent à institutionnaliser une réponse à cette peur. Au cœur de ces processus repose le paradoxe que, en faisant cela, ils génèrent plus de peur, avec chaque document secret et base de données secrète créant une nouvelle vulnérabilité ; chaque nouvelle précaution créant la possibilité d'une trahison, chaque nouvelle règle créant la possibilité de son infraction. (p. 90)

Paradoxalement, pour protéger les plus importants de ces secrets stratégiques, l'organisation renonce alors souvent à cette protection formelle, et opte pour le caractère officieux des communications verbales.

Autre point délicat, comment déterminer qui doit être destinataire du secret dans l'organisation ? L'information secrète doit être réservée à qui a un besoin légitime de savoir, certes : c'est le principe du *need to know*. Mais comment peut-on savoir qu'on a besoin de savoir ? Comme le soulignent plaisamment Costas et Grey :

[à] moins que vous ne connaissiez déjà quelque chose, vous ne savez pas que vous ne le savez pas ; mais si vous le savez déjà sans avoir eu besoin de le savoir, alors il est impossible de cesser de le savoir. (p. 81)

À moins de croire à la possibilité d'une autorité centrale omnisciente et capable de définir sans se tromper qui a besoin de savoir, ce compartimentage ne peut être fait sur une base rationnelle. Pour travailler ensemble efficacement, les gens ont besoin de franchir certaines frontières. Les frontières formelles du savoir dans l'organisation se révèlent poreuses, ceci contredisant l'idée répandue que le secret formel crée une frontière claire entre les initiés et l'extérieur.

Enfin, ces règles formelles structurent les relations sociales au-delà des besoins fonctionnels qu'elles sont censées servir. Les processus formels de dissimulation peuvent ainsi donner naissance à une culture du secret, où tout, même l'insignifiant, devient secret. Les « normes de rationalité » qui ont présidé à la mise en place du système laissent alors place à des « normes de défiance » généralisée (pp. 84-85). Outre la dérive possible de la paranoïa organisationnelle, l'attrait de la mise en place d'une telle culture dans l'organisation peut être renforcé par les effets identitaires des habilitations organisationnelles : le statut détermine une hiérarchie et le « *sentiment d'une identité individuelle et de groupe spéciale qui se fonde sur ce statut* » (p. 74). Ceux qui ne sont pas habilités, qui n'ont pas accès à l'information, se voient facilement rabaissés par ceux qui le sont, et deviennent, aux yeux des initiés, « *quelque chose comme [des] idiot/s* » (p. 86). L'information secrète prend une valeur bien supérieure à l'ordinaire, par le simple fait qu'elle fait l'objet d'une dissimulation, comme le suggère Alain Dewerpe (1994). Ainsi, à Benchley Park, les militaires des opérations, qui étaient destinataires de l'intelligence produite grâce au déchiffrage d'Enigma, n'étaient pas autorisés à en connaître la provenance. De manière inattendue, cela les amenait parfois à négliger l'information et à ne pas l'utiliser :

parce qu'ils n'avaient pas réalisé que c'était des renseignements et donc qu'ils en rabaissaient la valeur. Une fiction fut inventée que cela venait (...) d'un agent humain pour rassurer les destinataires que c'était bien des renseignements secrets et que cela devait être pris au sérieux [...] (pp. 86-87).

Le chapitre 4 explore en contrepoint les secrets informels et publics.

Les secrets informels sont les plus courants et les plus variés au sein des organisations, depuis les rumeurs échangées confidentiellement entre collègues jusqu'aux secrets partagés par des groupes très fermés auxquels on n'accède que difficilement. Si les secrets, lorsqu'ils sont formels, construisent des murs, pour Costas et Grey, ils prennent l'apparence de « portes » lorsqu'ils sont informels. En effet, contrairement à une idée commune que les secrets sont synonymes d'absence de communication, ils tiennent en fait non seulement de la dissimulation, mais aussi du partage. Informels, ces secrets peuvent lier des acteurs de statuts différents et traverser (affaiblir aussi) parfois les structures organisationnelles. Ils peuvent ainsi créer des points de passage (du savoir) plus fluides, et indéterminés, entre l'intérieur et l'extérieur. Inversement, limités à une unité organisationnelle, à un statut donné, par exemple managérial, ils renforcent la cohésion et la distinction du groupe. Variées, ces ouvertures peuvent prendre de multiples formes et positions, de bien fermées à largement ouvertes, et être constituées de différents « matériaux », plus ou moins transparents. Les frontières entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas sont en effet plus floues dans ce type de secret, et peuvent être à configuration multiple.

Explorant les liens entre les secrets informels et le fonctionnement des groupes et des cliques, Costas et Grey mettent en avant l'importance de la confiance, nécessaire pour partager un secret, mais aussi son renforcement par le secret partagé puisque se crée alors de la dépendance mutuelle. Ils notent aussi l'« influence disciplinaire » du secret sur ceux qui le partagent : le secret définissant les frontières du groupe, il produit une forme de contrôle normatif, notamment à travers des mécanismes d'inclusion et d'exclusion. Tout comme les secrets formels, les secrets informels peuvent créer des hiérarchies entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas, dessinant au-delà des échelons formels des cercles d'influence et de favoritisme. Ils sont aussi les ressorts de certaines techniques d'influence, où certaines informations sont volontairement

dissimulées pour tenter d'orienter la manière dont un autre acteur va faire sens de la situation et les décisions qu'il va prendre. De là leur importance pour l'étude des processus de décision et des manœuvres politiciennes au sein des organisations. Inversement, garder le secret peut être un acte de résistance et d'autonomisation face à des organisations qui chercheraient à trop régenter la vie de leurs membres, comme les organisations totales décrites par Goffman.

Tout comme pour les secrets informels, les secrets publics se transmettent par interaction entre les acteurs, à travers un processus de socialisation. Les secrets publics ajoutent une complexité particulière : ils produisent une situation paradoxale où les secrets sont à la fois sus et ignorés. Ils opèrent ainsi à deux niveaux : à l'information tenue secrète s'ajoute un « méta-secret », le fait de savoir qu'il faut ne pas en parler. Plus que de définir les frontières d'un groupe (puisque le secret public est, lui, largement partagé), il est surtout intéressant de comprendre comment celui-ci permet aux membres de l'organisation de continuer à opérer dans des situations marquées par des tensions et des contradictions irréconciliables. En évitant que certaines questions insolubles ne deviennent explicitement des « problèmes » qu'il faudrait gérer (par exemple le non-respect par les consultants des réglementations européennes sur le temps de travail et de repos journaliers et hebdomadaires), le secret « public » permet de faire « tenir ensemble » sans les résoudre ces tensions contradictoires.

Explorer les dynamiques des secrets informels et publics met ainsi en lumière leur double facette : ils peuvent être à la fois le médium et le résultat du contrôle normatif. À l'extrême, dans certaines organisations, ces normes partagées peuvent là aussi produire une culture du secret, impactant plus largement la manière dont les individus se conduisent, font sens et expérience de la vie organisationnelle. La complexité de l'organisation, son caractère politisé ou conflictuel peuvent notamment favoriser cette imprégnation par les normes du secret de tous les aspects de la vie organisationnelle. Une culture du secret peut aussi se nourrir des mystères construits autour de la figure d'un *leader* organisationnel, ou de la mystique du scientifique omniscient, porteurs de savoirs inaccessibles aux membres de l'organisation *lambda*.

Construisant sur les apports des chapitres précédents, le chapitre 5 élaboré plus en détail la métaphore des processus du secret comme fabrique d'une architecture cachée de la vie organisationnelle. Produits par l'action sociale et producteurs d'action sociale (p. 116), les secrets élaborent un ordre social au sein des organisations, à travers le câblage et le compartimentage « épistémiques » qu'ils impliquent (p. 141), et à travers les expériences organisationnelles particulières qu'ils produisent.

Le chapitre rappelle d'abord les frontières (les murs). Les processus du secret sont ainsi une des façons dont l'existence d'une organisation en tant qu'entité délimitée est promulguée, dont ses différentes subdivisions prennent vie. Puis il s'attaque à la perméabilité (les portes, les couleurs, les canalisations, les brèches, etc.). Ces éléments organisateurs émergent des actions et relations entre les membres. L'architecture n'est pas statique, elle doit être réenactée, maintenue dans et par l'action, pour « garder » activement le secret.

Cependant, cette architecture détermine en retour un lieu de vie organisationnel : les processus du secret sont ainsi constitutifs de l'expérience des acteurs au sein de l'organisation. Que signifie alors vivre dans cette architecture cachée ? Costas et Grey soulignent entre autre chose le rôle de distinction du secret, et la relation qui le

lie de ce fait à la production des élites, mais aussi l'excitation ou parfois la culpabilité que crée le fait d'être dans le secret. De ces éléments découle une tentation inhérente de révéler son existence, au moins de la sous-entendre, parce que cela confère une supériorité dans le regard des autres, ou parce que le secret est au contraire trop lourd à porter seul, car on ne supporte pas la séparation qu'il crée ou que cela semble contraire à une intégrité morale :

le fardeau du secret peut ainsi ne pas être seulement la peur de la divulgation ; il peut aussi être la tentation de dévoiler des secrets. Les deux peuvent être liées. (p. 129)

Inversement, celui qui ne fait pas partie des initiés peut expérimenter son extériorité de manière différente, selon qu'il est conscient ou non de l'existence du secret. S'il ne la suspecte pas, son expérience de l'organisation ne s'en trouve pas modifiée. S'en douter fait prendre conscience des frontières, peut créer divers sentiments positifs ou négatifs (fascination, infériorité, supériorité, etc.) et avoir un impact sur la manière dont il donne sens à son expérience. En comblant les « trous » par son imagination, l'*outsider* peut en effet glisser dans la paranoïa, élaborer des théories du complot, ou se trouver confronté à un effondrement de sa capacité à faire sens : « *dans un monde aux multiples secrets, rien ne fait sens* » (p. 130). Ainsi, les processus du secret « énactent » en un seul mouvement l'intérieur et l'extérieur, la structure organisationnelle et l'expérience qu'en ont les acteurs.

En conclusion, Jana Costas et Christopher Grey soulignent l'importance de prendre en compte les processus du secret pour étudier le changement, l'innovation, les phénomènes politiques au sein des organisations et le *leadership*, et plus largement la vie organisationnelle en général, notamment compte tenu de leurs impacts sur les processus de décision, de pouvoir, d'identité et de dynamiques de groupes.

Au final, ce livre de Jana Costas et Christopher Grey retient notre attention. L'accent mis sur l'importance du secret au sein des organisations donne à penser. Sa lecture est aisée, servie par de multiples exemples issus des terrains de recherche variés des auteurs (cabinets de conseil ou d'audit, Benchley Park), de travaux plus classiques ou d'œuvres littéraires (on notera la fascination que *Le Procès* de Kafka exerce sur les auteurs). Néanmoins, on peut noter quelques manques, qui constituent autant de pistes de recherche intéressantes à développer.

Tout d'abord, l'organisation vue par Costas et Grey apparaît autarcique et égocentrique. En insistant sur les questions du secret interne/externe, ils tendent à oublier que les questions internes/externes sont clés, si ce n'est fondamentales. La séduction exercée par *Le Procès* de Kafka a contaminé la théorisation. *Le Procès* décrit un monde solipsiste. Mais c'est une fiction et même une farce. Les organisations,



Venise, la Dogana San Giorgio
William Turner (1842)

quel que soit le degré de paranoïa et d'absurdité bureaucratique qu'elles peuvent développer, ne sont ni isolées, ni autarciques. Même s'il est intéressant de souligner les processus du secret comme architecture et expérience subjective, les aspects interorganisationnels des processus du secret manquent pour compléter l'approche proposée. Comme Crozier et Friedberg (1992) – parmi d'autres – l'ont montré, le contrôle des liens avec l'extérieur est une ressource de pouvoir cruciale. Et il se trouve que (non par coïncidence) de tels liens et réseaux associés sont souvent imprégnés de processus de secret. De manière similaire, bien que les implications des processus du secret sur le pouvoir et l'identité soient abondamment développées, le pouvoir et l'identité sont principalement traités comme étant de nature symbolique. Dans la vision de Costas et Grey, les membres de l'organisation ont droit au pouvoir, mais ils ne semblent pas exercer de pouvoir. Ils construisent des identités individuelles et de groupe, mais leurs identités sont seulement une enveloppe pour leurs expériences subjectives.

Ensuite, les auteurs appellent à approcher le secret, tout comme l'organisation, dans une perspective processuelle, émergente, en train de se faire (p. 149), l'approche architecturale proposée met davantage l'accent sur le « *structuring* », que sur l'action en elle-même. De même, elle insiste sur l'expérience subjective (« vivre dans ou avec » cette architecture, sentiments, etc.) davantage que sur le travail lui-même (faire, prendre des décisions). Le titre astucieux (*secrecy at work*), avec sa double signification, fait au final une promesse qui n'est pas réellement tenue. La signification passive (les processus du secret dans la vie professionnelle, dans le travail comme milieu) est bien plus développée que la signification active (les processus du secret comme une force au travail). Cette signification active est essentiellement vue comme du « *structuring* », pas comme produisant de l'action et des résultats. Cependant, la construction de secrets, la production et reproduction des processus de secret est orientée dans les organisations vers des objectifs spécifiques. Ce ne sont pas uniquement des caractéristiques générales de l'architecture de l'organisation qui n'induiraient que des expériences et des sentiments subjectifs. S'il est intéressant de mettre en lumière le fait que toutes les organisations produisent du secret, et pas seulement les organisations qui sont dédiées à des activités secrètes, l'objet même des activités de l'organisation ne nous semble pas moins un élément important à prendre en compte pour étudier ces processus de dissimulation qui se déploient et fabriquent l'organisation. Rationnellement ou pas, ces processus sont orientés vers la production de résultats spécifiques et peuvent en effet générer des résultats, certains d'entre eux étant inattendus ou inaperçus ; et ces résultats ont des effets de *feedback* sur l'architecture et l'expérience subjective, etc. Sans cette prise en compte de l'action et de ses résultats, la perspective que proposent Costas et Grey, bien qu'attrayante, nous laisse un peu sur notre faim. Ce qu'ils nous offrent est un peu comme une description de la manière dont le café est produit et distribué dans les organisations : une architecture complexe, formelle et informelle de machines à café, de jetons à café, de cafétaria, de machines personnelles, d'assistants qui mixent des expressos, de grands mugs, de tasses chinoises élégantes, de gobelets en carton ou en mousse, etc. On comprend que les employés ont une variété d'expériences subjectives avec le café, selon leur position dans cette architecture, et que c'est une partie importante de la vie organisationnelle, probablement l'une des plus prégnantes dans la vie quotidienne. Pourtant (sauf si l'on a foi dans les histoires légendaires des innovations et des décisions géniales se produisant lors d'une rencontre devant la machine à

café), l'impact sur les résultats de l'organisation apparaît au final très limité. Le même parallèle peut être fait avec beaucoup d'aspects de la vie organisationnelle. C'est certainement d'un grand intérêt mais quelque peu décevant. Cela ne saurait en tout cas capturer toutes les possibilités de compréhension de la vie organisationnelle offertes par ce thème du secret et de ses processus.

En conclusion, nous retiendrons donc de cet ouvrage, outre le précieux retour sur les fondements conceptuels de l'analyse du secret, et sans oublier les fines analyses d'une grande variété de contextes et de situations, la formulation d'une perspective élargie et renouvelée du rôle des processus du secret dans les organisations. Mais nous pensons que la perspective dessinée par les auteurs ne trouve pas sa pleine expression dans les objets et thématiques développés dans l'ouvrage. En d'autres termes, nous invitons les chercheurs intéressés par le secret à prendre la voie indiquée par Costas et Grey, mais à quitter le relatif confort de la maison des secrets dont ils nous détaillent l'architecture, pour s'enfoncer plus loin dans la forêt des processus et de leurs effets sur l'action produite dans et par les organisations ■

Références

- Bok Sissela (1989) *Secrets: On the Ethics of Concealment and Revelation*, New York, Vantage Books.
- Costas Jana & Christopher Grey (2016) *Secrecy at work: The Hidden Architecture of Organizational Life*, Stanford, Stanford University Press.
- Crozier Michel & Friedberg Erhard (1992) *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dewerpe Alain (1994) *Espion. Une anthropologie historique du secret d'État contemporain*, Paris, NRF Éditions Gallimard.
- Luhrmann Tanya M. (1989) “The Magic of Secrecy”, *Ethos*, vol. 17 n° 2, pp. 131-65.
- Taussig Michael T. (1999) *Defacement: Public Secrecy and the Labor of the Negative*, Stanford, Standford University Press.
- Zerubavel Eviatar (2006) *The Elephant in the Room. Silence and Denial in Everyday Life*, Oxford, Oxford University Press.