



Managers et espions

L'affaire Renault

En 2011, le constructeur automobile Renault licencie brutalement trois cadres soupçonnés d'espionnage industriel. Ils se révéleront en fait être innocents. Si c'est l'extraordinaire erreur décisionnelle qui saute aux yeux, l'analyse approfondie de celle-ci révèle plusieurs processus déviants au sein des organisations : paranoïa organisationnelle, persistance dans l'action inadéquate nourrie par le secret et le mensonge, développement de micro-institutions aux pratiques déviantes. Ces processus nous invitent à réfléchir sur les écueils possibles guettant les acteurs organisationnels.

Dans les tout premiers jours de janvier 2011, à peine remis des fêtes, les Français apprenaient que trois cadres de Renault avaient été licenciés pour avoir vendu des secrets industriels à la Chine. Trois mois plus tard, le président de l'entreprise, Carlos Ghosn, reconnaissait une erreur complète et présentait publiquement ses excuses. Plusieurs dirigeants de Renault, dont son directeur général, étaient évincés. À ce jour, l'affaire fait toujours l'objet d'une instruction judiciaire. L'hypothèse la plus probable est celle d'une escroquerie conduite par un membre des services de sécurité de l'entreprise.

Bien qu'elle ait eu à l'époque un grand retentissement, cette affaire n'a pas donné lieu à une réflexion poussée dans les sciences de gestion. À notre connaissance, seul [Calvez \(2013\)](#) en a esquissé une analyse. La difficulté à accéder aux détails des faits limitait certainement la possibilité d'un discours scientifiquement fondé. Avec le temps, cependant, l'affaire a donné lieu à de nombreuses enquêtes dans la presse (voir références presse dans l'encadré final), qui a par ailleurs rendus publics des documents étonnants (enregistrements d'entretiens et de réunions). Elle a aussi fait l'objet de plusieurs chapitres d'ouvrages ([Fansten, 2012](#) ; [Pellegrini, 2012](#)). Mais la source la plus complète sur cette affaire étonnante est certainement le livre de Mathieu Suc, *Renault nid d'espions* (Ed. du Moment, 2013). Appuyée par une analyse précise de très nombreux documents et par des entretiens avec la plupart des acteurs et témoins, cette enquête s'attache en outre à situer l'affaire dans un contexte plus vaste, en élargissant l'investigation à des affaires précédentes. Le livre est de plus écrit avec un grand souci de précision et dans un style

sobre et économe d'effets. Il n'a fait l'objet d'aucun démenti.

Recourir à une enquête journalistique comme source principale de données se justifie de plusieurs manières. Tout d'abord, le cas est exceptionnel, non seulement par son côté spectaculaire, mais aussi et surtout parce qu'il donne à voir un ensemble de phénomènes d'un très grand intérêt pour la compréhension des organisations. Sans doute cette affaire n'est-elle pas commune (on peut l'espérer, du moins), mais c'est précisément son caractère extraordinaire qui est intéressant : elle constitue un « cas extrême » qui dévoile certains phénomènes de manière saillante ([Dumez, 2013](#) ; [Flyvbjerg, 2006](#)) et offre l'occasion d'exploiter la richesse des données disponibles ([Weick, 2007](#)). Ensuite, l'acquisition de telles données par un chercheur aurait été, en pratique, impossible, ou du moins extrêmement difficile. En particulier, elle aurait exposé le chercheur à des risques juridiques (accès à des documents protégés par le secret de l'instruction, par exemple) et de ce fait aurait posé des problèmes déontologiques. Enfin et plus simplement, on peut raisonnablement considérer que si le travail de collecte des données a été fait d'une manière qui est compatible avec les standards de la recherche, en ce qui concerne leur quantité et qualité, et que de plus ces données sont aisément contrôlables par un tiers (puisque contenues dans un livre publié), il n'y a pas de raison de se priver du travail effectué. Or, la comparaison des données recueillies par Suc avec les autres sources ou éléments d'enquêtes montre que son travail fournit une base solide pour mener une première réflexion qui puisse être reprise, développée, discutée, contestée, dans des recherches ou débats ultérieurs.

Mais ces justifications techniques manquent peut-être l'argument principal. Si nous, communauté des chercheurs en gestion, refusons de nous saisir de ces données, au motif qu'elles n'offrent pas de garanties scientifiques suffisantes, alors nous renonçons à tout discours sur cette affaire (et sur bien d'autres qui nous sont pareillement inaccessibles). Que reste-t-il alors de notre domaine d'étude, si nous n'acceptons aucun compromis entre rigueur méthodologique et intérêt de l'objet ? Imagine-t-on un biologiste refuser d'étudier un virus mortel au prétexte que les conditions méthodologiques sont incertaines ? Ceci ne revient pas à jeter la rigueur aux orties : il s'agit seulement d'en faire une contrainte relative. Dans le cas qui nous occupe ici, il reste que, l'affaire n'étant pas jugée, il est clair que toutes les personnes impliquées doivent être présumées innocentes. De toute manière, notre objet n'est pas de désigner des coupables, mais de rendre compte des actions et des processus.

Le but de cet article est, à travers ce cas, d'interroger le fonctionnement des grandes organisations et de lancer des débats sur des pratiques dont le bien-fondé est discutable. En premier lieu, l'énormité de l'erreur commise amène à s'interroger sur les processus de décision et les modes de leadership qui l'ont produite. Pour expliquer ces licenciements brutaux de personnes qui pourtant avaient largement fait les preuves de leur dévouement à l'entreprise, peut-on faire soupçonner, comme Calvez (2013, p. 31), un phénomène de *groupthink* et de « régression mentale » ? En deuxième lieu, la gestion de la crise déclenchée par la révélation publique et la contestation de ces licenciements a été pour le moins chaotique, puisqu'elle s'est traduite par deux interventions télévisées

successives du président en personne, la seconde venant contredire complètement la première. La dimension publique de la responsabilité des dirigeants trouve ici un exemple d'autant plus étonnant que le dirigeant principal n'en est en rien affecté. En troisième lieu, enfin, l'affaire montre de manière spectaculaire la pénétration de l'univers managérial par des policiers et des professionnels du renseignement, à tel point que les managers semblent épouser leurs modes de pensée et leurs pratiques, y compris les pratiques déviantes. Ce sont ces trois aspects que nous souhaitons explorer à la faveur des données mises à notre disposition par l'enquête de Suc, en raison de leur résonance générale dans notre entreprise de compréhension des organisations, mais aussi en raison de l'acuité des problèmes sociétaux qu'ils sous-tendent. Notre analyse ne développe pas la dimension d'escroquerie qui est un des motifs des poursuites en cours et qui est la plus obscure de l'affaire. Dans les questions examinées plus bas, il est finalement de peu d'importance que les comportements au sein de Renault aient été suscités par une escroquerie.

I – L'AFFAIRE DES ESPIONS

Dans l'exposé de l'affaire, nous distinguons trois temps. Le premier est celui de la fabrication de la décision de licencier les trois cadres. Il correspond à l'enquête interne menée de septembre à décembre 2010 et aux conséquences qui en sont tirées par les acteurs de la direction générale. Le deuxième est constitué par les entretiens de mise à pied du 03 janvier 2011. Ils sont le détonateur des révélations publiques qui constituent le troisième temps, où l'affaire devient publique, d'abord comme une

affaire d'espionnage où Renault est la victime, ensuite comme une erreur dont les cadres accusés d'espionnage sont les victimes. Pour faciliter la lecture, une liste des principaux protagonistes et chronologie résumée est fournie ci-dessous.

1. Les principaux acteurs

Direction protection groupe :

- Rémi Pagnie, directeur de la Protection Groupe (ancien de la DGSE) ;
- Dominique Gevrey, enquêteur de la DPG (ancien militaire de la Direction de la protection et de la sécurité de la défense, actuellement mis en examen) ;
- Marc Tixador, enquêteur de la DPG (ancien policier de la brigade financière de Versailles).

Direction générale :

- Carlos Ghosn, PDG de Renault et de Nissan ;
- Patrick Pelata, directeur général de Renault ;
- Jean-Yves Coudriou, directeur des cadres supérieurs ;
- Christian Husson, directeur juridique ;
- Jean Reinhart, avocat de Renault pour cette affaire, à partir de janvier 2011.

2. Chronologie résumée

- 17 août 2010 : une lettre anonyme, adressée à quatre dirigeants de Renault, dénonce des « pots de vins » perçus par des cadres de Renault.
- 31 août 2010 : une enquête interne est confiée à Gevrey et Tixador.
- Septembre-octobre 2010 : trois cadres sont identifiés comme ayant perçu des versements sur des comptes en Suisse et au Liechtenstein.

- 6 décembre 2010 : Pagnie annonce à Ghosn que le n° 2 de Nissan a perçu des versements sur un compte à Malte.

- 9 décembre 2010 : la décision est prise de licencier les trois cadres.

- 3 janvier 2011 : les trois cadres sont reçus pour des entretiens de mise à pied (les enregistrements seront diffusés par la presse en avril 2014).

- 4 janvier 2011 : le ministre de l'Industrie visite le Technocentre de Guyancourt ; dans la soirée, l'AFP révèle une affaire d'espionnage concernant trois cadres de Renault.

- 10 janvier 2011 : une enquête officielle est ouverte par la Direction centrale du renseignement intérieur (DCRI, devenue depuis DGSI).

- 11 janvier 2011 : les trois cadres sont licenciés.

- 13 janvier 2011 : une plainte est déposée par Renault.

- 19-21 janvier 2011 : trois plaintes sont déposées par les avocats des trois cadres.

- 23 janvier 2011 : au journal de 20 heures sur TF1, Ghosn affirme détenir des preuves de la culpabilité des trois cadres.

- 14 février 2011 : lors d'une réunion entre Gevrey, Husson, Pagnie, Reinhart, Gevrey refuse de révéler l'identité de sa source (l'enregistrement sera diffusé par la presse le 28 mars 2011).

- 23 février-3 mars 2011 : la presse et la DCRI confirment l'inexistence des comptes des trois cadres ; une affaire antérieure est révélée.

- 11 mars 2011 : Gevrey est arrêté à l'aéroport.

- 13 mars 2011 : Gevrey révèle l'identité de sa source ; la personne mise en cause nie.

- 14 mars 2011 : au journal de 20 heures de TF1, Ghosn présente ses excuses aux trois cadres.
- Avril 2011 : des audits internes sont menés chez Renault.
- 11 avril 2011 : Pélata démissionne de ses fonctions de directeur général.
- 13 avril 2011 : la personne dénoncée par Gevrey comme sa source est mise hors de cause.

II – LE LICENCIEMENT

La décision qui se concrétise le 3 janvier 2011 présente une série de caractéristiques notables. Premièrement, cette décision est hâtive. Il est difficile de trouver une contrainte nécessitant le départ des trois cadres à cette date. S'il s'agissait de faire cesser la fuite de secrets industriels, une surveillance pouvait être organisée. De manière générale une action moins précipitée aurait permis de recueillir davantage d'informations. Deuxièmement, elle est brutale dans son exécution. Les cadres sont confrontés à l'accusation sans aucun préalable, lors d'entretiens séparés et simultanés, dont certains sont réalisés sur un mode particulièrement agressif. La mise à pied est immédiate. Là encore, si l'on peut facilement admettre qu'il est normal que des cadres coupables d'espionnage soient licenciés, on a peine à voir la nécessité ou les avantages d'une telle mise en scène. Troisièmement, la décision est fondée sur des informations très lacunaires. Les données (fausses) fournies par l'enquête interne faisaient état de l'existence de comptes bancaires à l'étranger et de mouvements sur ces comptes, mais ces données n'avaient rien d'officiel. Les actes d'espionnage eux-mêmes restaient

obscur, tout comme leur contenu, leurs modalités, et leurs bénéficiaires. Le seul témoignage était celui fourni par la lettre anonyme à l'origine de l'enquête interne. Quatrièmement, le traitement de l'affaire est marqué par le secret. Ainsi, pendant la phase d'enquête interne, Renault ne sollicite pas l'aide de la Direction centrale du renseignement intérieur (DCRI), malgré des contacts réguliers. Le gouvernement est lui aussi tenu à l'écart. À l'intérieur de l'entreprise, le processus ne concerne qu'un nombre limité d'acteurs et ignore les procédures et instances prévues pour les cas d'infraction à la déontologie. Ceci renvoie également au cinquième et dernier point : le processus s'affranchit des règles et même des lois. Outre les violations des procédures internes, les moyens d'obtention de l'information impliquent par exemple des fausses factures ou l'intrusion dans les ordinateurs des suspects. Ces caractéristiques qui portent la marque de l'excès évoquent *a priori*, ainsi que le suggère Calvez (2013), un phénomène de type *groupthink*. Cette pathologie décisionnelle, identifiée par Janis (1972) et ayant fait l'objet d'une abondante littérature depuis (Chapman, 2006 ; Park, 2000), se développe au sein d'un groupe cohésif de décideurs confrontés à une menace. Elle se traduit notamment par une réponse excessive à la menace. Les données présentées par Suc indiquent cependant sans équivoque que le groupe restreint de décideurs impliqués était très loin d'être homogène et cohésif. Bien au contraire, ce groupe est profondément divisé et ne se trouve jamais réuni au complet. En fait, ce n'est pas un groupe, mais une liste d'acteurs impliqués à divers titres et à divers moments. Le directeur juridique, Husson,

acteur majeur de la mise en œuvre des licenciements, ne participe pas ou très peu à l'enquête interne. L'origine des informations sur les transferts de fonds (la « Source ») reste obscure pour la plupart des acteurs. Seul l'enquêteur Gevrey en connaît l'identité. Celui-ci a des relations conflictuelles avec son supérieur Pagnie, qui cependant ne fait pas état de ces difficultés auprès des dirigeants de Renault, notamment Ghosn et Pélata. En effet, espérant se valoriser auprès de Ghosn et retrouver une place plus privilégiée à ses côtés, comme lorsqu'ils travaillaient ensemble chez Nissan, le directeur de la sécurité dissimule les points faibles de l'enquête et écarte le second enquêteur, Tixador, trop timoré à ses yeux. Le directeur général et n° 2 de Renault, Pélata, est également laissé dans l'ignorance lorsqu'il apparaît que son alter ego chez Nissan est impliqué dans les transferts de fonds suspects, alors que le directeur de la sécurité, Pagnie, en discute avec Ghosn. L'affaire est donc en réalité divisée en deux sous-affaires, qui recevront des traitements différents par des gens différents.

Plutôt qu'engendrés par un groupe uni face à une menace, les processus décisionnels extrêmes, soulignés ici, sont le résultat d'un mode de fonctionnement fractionné, institué autour du président, où règnent le secret et la compétition. Bien que présentant certains traits du *groupthink*, ces processus se rapprochent plutôt de la paranoïa organisationnelle telle que décrite par Kramer et Gravieli (2005). Tout d'abord, la paranoïa se traduit par la perception d'une « conspiration ». Effectivement, les trois cadres sont accusés d'une action coordonnée et désignés dans l'un des entretiens par le terme de « comparses ». Le fait que

l'ancienneté et la loyauté passée des cadres accusés aient été si facilement oubliées suggère une « présomption de défiance » (Kramer et Gravieli, 2005) à leur endroit. Enfin, l'attitude des dirigeants lorsqu'ils mènent les entretiens de mise à pied du 3 janvier 2011 trahit une « confiance excessive » (Kramer et Gravieli, 2005) en leur compréhension de l'affaire et en leur manière de la traiter. Ils se montrent en effet, de manière générale, très peu sensibles aux informations n'allant pas dans le sens de leur vision (en premier lieu, les protestations stupéfaites des accusés). Ceci engendre une forme de bouclage cognitif qu'on peut rapprocher des « prophéties auto-réalisatrices » (Kramer et Gravieli, 2005) engendrées par la paranoïa : par la violence de leurs accusations, les dirigeants engendrent des réactions de déni toutes aussi violentes, qui sont à leur tour comprises comme des réactions typiques d'un coupable acculé qui n'a plus d'autres ressources que de nier (Allard-Poesi et Laroche, 2012).

Dans la mesure où la logique paranoïaque présuppose la trahison, ou au moins dispose à l'admettre avec facilité, sur la base de quelques informations, dans une logique de confirmation, une telle analyse rend compte du caractère secret, qui peut être vu comme un moyen de se préserver d'autres trahisons. En particulier, elle éclaire la décision, prise par le président, de ne pas faire appel aux services de police, avec lesquels l'entreprise entretient pourtant des relations suivies. Elle éclaire également le fait que la décision ait été prise sur la base d'une information lacunaire.

Il est frappant de constater à quel point l'« histoire » initiale contenue dans la lettre de dénonciation, qui est une affaire de « pots de vins », a été transformée en un

« système organisé de collecte d'informations économiques, technologiques et stratégiques » opéré par une « filière organisée internationale » (interview de [Patrick Pelata](#) dans *Le Monde*, 10 janvier 2011) sur la seule base d'informations non sourcées concernant des transferts de fonds (notamment, sans indications sur les actes d'espionnage eux-mêmes).

La partition soigneusement maintenue entre une affaire « française » (les trois cadres) et une affaire « japonaise » (le n° 2 de Nissan) conduit à un traitement spécifique de l'affaire française. La décision de licencier les trois cadres est prise par Ghosn le 6 décembre et transmise par Coudriou aux autres dirigeants impliqués le 9 décembre (p. 77-81)¹. Alors qu'il est d'abord envisagé de convoquer les trois cadres pour le 16 décembre, Christian Husson, directeur juridique, juge ce délai trop court et, appuyé par Gevrey et Tixador, réticents, obtient de Ghosn un report au 3 janvier 2011. Cette date est justifiée par l'échéance du 4 janvier, jour prévu pour la visite du ministre de l'Industrie au Technocentre de Guyancourt. Les entretiens avec les trois cadres ont lieu séparément et simultanément. Ils sont conduits par Husson, Coudriou et Pelata. Officiellement, ce sont des actes formels débouchant chacun sur une mise à pied préalable à un licenciement. En réalité, leur objectif est bien plus large.

Tout d'abord, les entretiens sont menés dans le cadre d'un dispositif dissimulé aux trois cadres. En effet, grâce à des micros, les trois conversations simultanées sont écoutées en direct par Gevrey. L'objectif est de pouvoir profiter des éventuels aveux ou éléments

d'information fournis par l'un des suspects pour orienter l'interrogatoire des deux autres. Des scénarios d'interruption des entretiens ont été préparés pour transmettre l'information utile à l'interrogateur.

Mais surtout, les entretiens sont conçus comme des négociations : en échange d'informations sur les commanditaires de l'espionnage et les données collectées, Renault propose d'accepter une démission discrète et de renoncer à porter plainte. En l'absence de collaboration, les représentants de Renault soulignent la menace des effets terribles, pour les trois cadres, d'une révélation publique (enquête policière, procès, exposition publique, ruine de la réputation et de la carrière).

La stratégie sous-tendant les entretiens est donc assez paradoxale. Alors que l'affaire a été soigneusement tenue secrète, notamment vis-à-vis de la police et des pouvoirs publics, Renault, en agitant la menace d'un dépôt de plainte, se présente curieusement comme le révélateur (potentiel) d'une affaire qui le soumettrait à une exposition publique. Aucun des acteurs impliqués (à part Gevrey, qui a sans doute de bonnes raisons pour cela, et Tixador, qui est prudent) ne semble faire véritablement l'évaluation des conséquences possibles, pour Renault, d'une telle révélation, même dans le cas où elle viendrait de leur propre initiative. La conclusion qu'on peut en tirer (mais c'est une conjecture), c'est que l'hypothèse du dépôt de plainte (et donc, de la révélation publique) n'est pas sérieusement envisagée par les dirigeants de Renault. Ils en font un outil de pression mais ne comptent pas l'utiliser véritablement. Il est tout à fait plausible, en effet,

1. Les pages indiquées entre parenthèses renvoient à [Suc \(2013\)](#), sauf indication contraire.

qu'ils aient une confiance solide dans leur stratégie de partage des secrets et de pression extrême. Premièrement, la foi en l'histoire construite pour expliquer le comportement des trois cadres est telle que l'hypothèse de leur innocence n'est pas envisagée (p. 335). Les dénégations des cadres durant les entretiens sont prises comme des stratégies de coupables cherchant à se protéger et non comme des indices d'une possible innocence. Au mieux, la possibilité d'une compromission non intentionnelle, résultat d'une malveillance, est évoquée, dans un seul des trois cas. Deuxièmement, la stratégie consistant à obtenir une démission discrète a fonctionné de manière satisfaisante par le passé, dans le cadre d'autres affaires (p. 270-318). Troisièmement, les faiblesses de l'enquête sont ignorées des dirigeants qui conduisent les entretiens, en raison du secret sur la Source et sur les relations au sein de la DPG. Quatrièmement, la stratégie laisse une porte de sortie au cas où elle ne produirait pas les effets escomptés : il suffit alors de licencier les trois cadres. Puisqu'ils sont coupables, leur intérêt naturel est de garder le silence de toute façon.

L'aveuglement des dirigeants de Renault ne se limite pas à la question des faits reprochés aux trois cadres : elle s'étend aux conséquences de la décision prise.

III – L'AFFAIRE PUBLIQUE

Il semble que l'histoire dans laquelle s'inscrivent les dirigeants conduisant ces entretiens est celle de licenciements discrets mettant fin à l'affaire. L'hypothèse d'une révélation ne semble pas prise en compte. En témoigne l'absence de précautions prises dans la gestion pratique des mises à pied : la

déchéance simultanée, exhibée au grand jour (vigiles, départ immédiat, etc.), de trois figures de l'entreprise n'a pas été anticipée comme un signal pouvant déclencher des interrogations et des réactions au sein du personnel ; et aucune communication officielle n'a été préparée au cas où l'entreprise aurait à répondre à des interrogations publiques sur ce triple événement.

C'est ce qui se produit pourtant au soir même de la visite du ministre de l'Industrie au Technocentre (4 janvier). La presse est avertie du licenciement de trois cadres pour soupçons d'espionnage industriel. Cette révélation en entraîne rapidement une autre : Renault a volontairement tenu à l'écart les pouvoirs publics et le gouvernement. Le ministre de l'Industrie exprime son mécontentement. Renault dépose donc une plainte et la DCRI est saisie de l'affaire.

Les cadres licenciés déposent plainte à leur tour. Répondant au cadrage pénal de l'affaire qui leur a été imposé lors des entretiens du 3 janvier, ils font appel, pour se défendre, à des avocats pénalistes reconnus. C'est un élément important mis en lumière par l'enquête de Suc : à la différence des avocats spécialisés dans les conflits du travail, plutôt partisans de la négociation discrète, les pénalistes ont des stratégies volontiers spectaculaires et n'hésitent pas à mettre en scène publiquement les affaires dont ils ont la charge. C'est ce que feront les défenseurs des trois cadres.

Pendant quelques jours, cependant, si Renault est mis en position de justifier sa volonté de gérer l'affaire de manière confinée, le bien-fondé de la décision de licencier les trois cadres n'est pas contesté. Renault apparaît d'abord comme victime, mais une victime coupable d'une conduite douteuse vis-à-vis des pouvoirs publics.

Dans ces circonstances confuses, il est jugé nécessaire de produire des explications publiques. Ghosn le fait le 23 janvier 2011 au journal de 20 heures de TF1. Sur la culpabilité des trois cadres, il affirme détenir des « certitudes » et des preuves « multiples ». Les propos de Ghosn à TF1 peuvent surprendre par leur véhémence. Pourquoi affirmer des certitudes et mentionner des preuves, alors même que l'affaire est désormais entre les mains de la police ? Selon Suc (p. 165), c'est contre l'avis de ses conseillers que Ghosn a décidé, au dernier moment, d'être aussi péremptoire.

Concernant la mise à l'écart des pouvoirs publics et de la police, Ghosn invoque la prudente lenteur de procédures et de débats internes destinés à garantir la qualité des décisions. Ce n'était donc pas, selon lui, une volonté de dissimulation, mais un souci de vérifier qu'il y avait bien matière à alerter les pouvoirs publics. Les éléments rassemblés par Suc contredisent sans ambiguïté cette version. Le secret est ici couvert par un mensonge et déguisé en comportement vertueux.

En réalité, le secret continue. Gevrey et Tixador reçoivent instruction de cacher le volet « japonais » de l'affaire à la DCRI, désormais en charge d'une enquête officielle (p. 138). Le secret sur les origines des informations incriminantes (la « Source ») est également maintenu vis-à-vis de la DCRI. En interne, cependant, le souci d'obtenir des informations plus substantielles conduit à mettre Gevrey sous pression, d'abord pour qu'il obtienne de la Source des preuves tangibles (sous forme de documents authentifiables), puis pour qu'il en révèle l'identité. Ceci produit un rocambolesque et infructueux voyage de l'avocat de Renault pour

rencontrer la Source à Bruxelles. Quelques jours plus tard, Pagnie révèle à Husson et Pélata que ses relations avec Gevrey sont mauvaises et que seul ce dernier a accès à la Source (p. 183). Le 14 février 2011, Husson, Pagnie et l'avocat Reinhart ont une confrontation violente avec Gevrey. Ils le somment (sans succès) de révéler le nom de la Source. Début mars, la DCRI confirme l'absence de toute présomption d'actes illégaux de la part des cadres licenciés. Gevrey est arrêté le 11 mars.

Pendant les deux mois qui suivent les licenciements, les dirigeants de Renault n'ont donc pas reconsidéré leur conviction quant à la culpabilité des trois cadres. Poursuivant une stratégie du secret malgré la dimension publique prise par l'affaire, ils ont recherché des preuves ayant une valeur juridique pour pouvoir les transmettre à la justice et conforter ainsi la position de l'entreprise. En d'autres termes, ils ont persisté dans une action inadéquate.

Cette stratégie ne prend fin qu'avec l'arrestation de Gevrey. Quelques jours plus tard, Ghosn, de nouveau sur TF1, présente ses excuses aux cadres licenciés. La presse publie l'enregistrement de la réunion du 14 février, captée secrètement par Gevrey, et ceux des entretiens de mise à pied du 3 janvier 2011. Ces documents révèlent que les dirigeants de Renault ne disposaient d'aucune preuve substantielle et montrent incidemment qu'ils pouvaient se comporter d'une manière brutale (le langage ordurier utilisé par Husson est particulièrement frappant). D'autres révélations, concernant des affaires antérieures et similaires, transforment le cas unique (donc la possible erreur) en une pratique déviante installée. À partir de ce moment, la légitimité du président est en jeu, ainsi que celle de tous

les dirigeants de l'entreprise. La plupart des acteurs impliqués seront d'ailleurs amenés à quitter l'entreprise. Pourtant, en dépit de ces révélations potentiellement destructrices, un ordre légitime se reconstruit. Plusieurs dispositifs y contribuent. Premièrement, après cette exposition extrême de l'entreprise aux regards du public, les audits menés chez Renault, rétablissent les frontières de ce qui relève de l'information privée, légalement confinée à un petit nombre d'acteurs internes : seules les conclusions générales sont rendues publiques. Surtout, par leur aura de légitimité, ils relèguent dans l'ombre les questions dont ils ne traitent pas : la responsabilité de Ghosn devient, par le fait même qu'elle n'est pas examinée, un objet inaccessible (p. 385). Deuxièmement, l'instruction judiciaire, théoriquement secrète, même si les fuites sont nombreuses, offre l'opportunité aux acteurs qui le souhaitent de se retrancher dans le silence. Enfin, troisièmement, la transaction conclue avec les victimes, qui, en échange de leur renoncement aux poursuites, reçoivent des compensations financières et, dans un cas, une réintégration, prévoit une clause de silence.

IV – LES LIAISONS DANGEREUSES

« Ce milieu de l'intelligence économique parisienne n'a fonctionné pendant des années que comme ça. Sur la base de dossiers plus ou moins bidons, qui étaient vendus très chers aux grands patrons et qui ne sortaient jamais du tiroir. On montait en épingle trois anecdotes, le fait que le mec sur lequel on était supposé travailler avait fumé un pétard quinze ans plus tôt. On vendait cela comme une enquête et on gagnait énormément d'argent. C'était n'importe

quoi, n'importe quoi ! » (témoin anonyme cité par Suc, p. 396)

La liste des acteurs impliqués dans la décision est relativement brève (une dizaine de noms). Elle comprend deux types de profil : d'une part, des cadres dirigeants de très haut niveau ; d'autre part, des membres de la sécurité (DPG). Ces derniers, s'ils sont employés par Renault depuis plusieurs années, ont cependant fait l'essentiel de leur carrière dans la police ou le renseignement (civil ou militaire). De telles reconversions sont communes (Dasquié, 1999). Il est d'usage de dater de la fin de la guerre froide le début du mouvement de convergence des univers du renseignement et de l'économie. Les théorisations, sous l'étiquette d'« intelligence économique », en sont nombreuses (par ex. Harbulot, 2012). Les groupes professionnels correspondants ont une existence institutionnelle à travers diverses structures et associations (par ex. le Club des Directeurs de sécurité des entreprises). Et naturellement ce développement s'accompagne de confidences et révélations sur les coulisses de cet univers (Fansten, 2012 ; Pellegrini, 2003, 2012).

Les professionnels de la sécurité présentent volontiers leur implantation dans l'entreprise sur le modèle de celui d'autres groupes professionnels spécialisés. Ils la naturalisent ainsi en l'insérant dans un modèle éprouvé : les évolutions de l'environnement entraînent l'apparition de nouveaux besoins qui requièrent des compétences spécifiques, lesquelles sont apportées et mises en œuvre par des spécialistes. Néanmoins ce modèle fait bon marché des caractéristiques spécifiques liées à l'origine, au rôle et à la position, dans l'entreprise, de ces professionnels ayant une culture de l'espionnage et du renseignement. En premier lieu, s'ils

introduisent dans l'entreprise des pratiques et des techniques acquises antérieurement et hors de l'entreprise, ils importent aussi un ensemble de modes d'action et d'interprétation liés à des identités professionnelles héritées des univers institutionnels dont ils proviennent. En faire un tableau ici est impossible, mais on peut noter que le secret y tient une place structurante. De cet univers du secret, on trouvera une analyse extrêmement fouillée dans [Dewerpe \(1994\)](#), même si son analyse est avant tout focalisée sur l'État (et non sur les entreprises). La seconde caractéristique, liée à la première, est que les membres de ce groupe restent très fortement connectés avec leurs milieux professionnels d'origine. Une compétence essentielle, sinon leur valeur première pour l'entreprise, réside dans la capacité de mobiliser des réseaux spécifiques, qui sont pour partie officiels, et à travers ces réseaux d'être à même d'obtenir des informations ou des actions qui ne sont pas accessibles par des voies officielles, ou du moins bien plus difficilement. On peut citer en particulier l'accès à des informations par le moyen de fichiers réservés à la police (un service souvent rémunéré, appelé « tricoche » [[Fansten, 2012](#)]). Une troisième caractéristique est le rapport particulier qu'ils ont à l'organisation qui les emploie. D'une part, la spécificité de leur mission, leur origine externe, etc., font qu'ils sont davantage isolés qu'un autre groupe relevant des activités classiques d'une entreprise (par ex. des informaticiens). Dans le même temps, ils ont par leur fonction un accès potentiel à toute l'entreprise. Le rapport qu'ils ont avec les autres parties de l'organisation n'est pas un rapport de complémentarité ordinaire : c'est un rapport de surveillance, un rapport de pouvoir, une

dissociation plutôt qu'une coordination. D'autre part, et c'est capital, ils ont un accès direct et privilégié à la direction générale.

L'affaire des faux espions montre clairement la mobilisation de pratiques typiques de l'univers du secret : appel à des réseaux d'anciens de la police ou du renseignement pour obtenir de l'information ; même méthode pour transmettre les rémunérations ; usage de sources anonymes protégées ; piratage (ordinateurs) ou enregistrement clandestin (entretiens) ; communication de l'information recueillie sous forme de documents sans indications de source ni de date (« blancs ») ; diffusion restreinte à un petit groupe ; pression sur les accusés pour l'obtention de l'information manquante et négociation discrète. Dans les mois qui suivent l'arrestation de Gevrey, la presse révèle plusieurs affaires antérieures, similaires par les pratiques utilisées (notamment, le recours à la même source et les pressions pour l'obtention d'une démission discrète). Ceci conduira d'ailleurs certains anciens cadres mis en cause à demander réparation. Suc consacre une partie entière à ces affaires (p. 207-318). Ces éléments suggèrent l'existence d'un ensemble de pratiques institutionnalisées au niveau du groupe mixte concerné. Ces micro-institutions ([Elsbach, 2002](#)) définissent les manières admises et requises pour obtenir de l'information (ici, le recours rémunéré à une source externe anonyme, travaillant en dehors de la légalité) et les frontières du partage de cette information (ici, un groupe restreint de cadres dirigeants). Elles codifient également la stratégie générale vis-à-vis des personnes mises en cause (ici, échanger des informations supplémentaires contre une démission discrète) et vis-à-vis

de parties prenantes importantes de l'environnement (ici, tenir à l'écart police, justice et gouvernement). Elles relèvent enfin de croyances sur la plausibilité *a priori* de comportements de corruption de la part de membres de l'organisation (ou de l'humanité en général) et sur les préférences *a priori* de ces mêmes personnes lorsqu'elles sont prises (ici, la collaboration, ou du moins, la non-rébellion). Les données rassemblées par Suc suggèrent même que des affaires aient pu être montées de toutes pièces par des membres des services de sécurité afin de démontrer l'utilité de ces derniers et de prouver l'efficacité de son directeur d'alors, qui se sentait menacé par des rivalités internes.

Il n'y a en fait rien de surprenant à voir des anciens espions et des anciens policiers se comporter en espions et en policiers alors qu'ils sont employés pour cela, avec les possibles excès ou dérapages liés à ces comportements. Néanmoins, l'existence et les difficultés posées par les idiosyncrasies propres aux identités professionnelles de sous-groupes sont des données de base de la vie des organisations. En principe, elles sont censées être maîtrisées par les structures de l'organisation. Dans le cas de Renault, le contrôle semble avoir été très limité. Au contraire, à bien des égards, on peut estimer que c'est l'inverse qui s'est produit : des cadres dirigeants, des managers, se sont conduits comme des espions et des policiers. L'analyse des entretiens de mise à pied du 3 janvier 2011 montre l'utilisation, par les trois dirigeants qui les conduisent, de techniques discursives typiquement policières et, au-delà, de leur inscription dans un ordre de discours policier (Allard-Poesi et Laroche, 2012). Le dispositif même des entretiens, enregistrés secrètement, est de

type policier. Il est à noter toutefois que les dirigeants qui ont conduit les entretiens, s'ils se sont pliés à ce dispositif, ne l'avaient pas ordonné et s'en sont même émus (p. 87 ; Davet et Lhomme, 2013, p. 18).

CONCLUSION

L'affaire Renault est riche d'enseignements sur trois aspects. Premièrement elle éclaire certains mécanismes liés à une paranoïa organisationnelle, conduisant à une erreur décisionnelle : la hâte, la brutalité, la mobilisation d'informations lacunaires, le secret, l'affranchissement des règles et des lois. Deuxièmement, elle montre comment la dynamique engendrée par les secrets et les mensonges engendre une persistance dans une action inadéquate. Troisièmement, elle sensibilise au développement possible de micro-institutions au sein des organisations et aux pratiques déviantes qu'elles peuvent générer. Ces pratiques peuvent passer inaperçues pendant des années, avant qu'un événement ne les mette à jour.

L'affaire Renault n'est pas juste un cas d'erreur décisionnelle, elle révèle la complexité des processus concourant à produire cette erreur. Cette décision erronée, qui peut paraître absurde pour un observateur extérieur, ne l'a pas été aux yeux des acteurs concernés, pris dans la normalisation d'un quotidien déviant. L'extraordinaire peut émerger de ce qui a été perçu comme ordinaire par certains.

Risquons pour finir un rapprochement. Dans son film documentaire *The Unknown Known* (2013), Errol Morris (2013) interviewe longuement Donald Rumsfeld, ancien secrétaire d'État à la Défense de George W. Bush et un des acteurs majeurs de la très contestée guerre contre l'Irak de

2003. Espérant comprendre enfin les raisons et motivations de cette « administration Bush », on attend des révélations. Mais il n'y en a pas. On attend des explications éclairantes sur la logique des décisions américaines. Mais Rumsfeld répète ce qui a déjà été dit. On espère au moins voir en action un animal politique de première grandeur, admirer sa maîtrise de toutes les ressources de la rhétorique. Mais on entend un discours plat et truffé de contradictions patentes. On est terriblement déçu, tout comme les spectateurs qui, dans un *special*

feature du DVD, participent à un débat avec l'auteur à l'issue d'une projection. Loin de se défendre, Errol Morris reconnaît qu'il a ressenti la même déception en réalisant son film. Il nous invite à prendre cette déception au sérieux en envisageant cette effrayante hypothèse : et si, contrairement aux apparences, il n'avait pas raté son film ? Et si, renonçant à notre vision du pouvoir, aussi héroïque que critique, nous acceptions de croire ce que nous avons vu : que Rumsfeld, le terrible Rumsfeld, ne cache rien de ce qu'il est, et que le roi est nu ?

LES SOURCES ISSUES DE LA PRESSE

- Brafman N. (2012). « Affaire d'« espionnage » chez Renault : et de trois ! », *Le Monde*, 14 décembre 2012.
- Davet G. et Lhomme F. (2012). « Faux espionnage de Renault : une deuxième mise en examen », *Le Monde*, publié le 24 juillet 2012.
- Davet G. et Lhomme F. (2013). « Le corbeau et les barbouzes », *Le Monde*, 18 février 2013.
- Gazzane H. (2011). « Faux scandale d'espionnage : un document accable Renault », 28 mars 2011, *Le Figaro.fr*, en ligne.
- Gevrey D. (2011). « Ma version de l'affaire Renault », 10 juin 2011, France Inter, en ligne.
- Gevrey D. (2012). Interview du 7 mars 2012, France Info, en ligne.
- Gevrey D. (2012). « Renault m'a poussé dans le mur », *Journal Du Dimanche*, 29 janvier 2012.
- Laffitte E. et Pontaut J.-M. (2011). « Renault : l'enregistrement de la mise à pied de l'un des cadres », publié le 12 avril 2011, mis à jour le 22 juin 2012, *L'Express.fr*, en ligne.
- Lecadre R. (2012). « Le barbouze se rebiffe », 08 février 2012, *Libération.fr*, en ligne.
- Lecadre R. (2012). « Espionnage : les pièces à charge contre Renault », 08 février 2012, *Libération.fr*, en ligne.
- Le Guen A. (2011). « Renault a mené l'affaire d'espionnage "de façon assez légère" », *Le Monde.fr*, 30 mars 2011.
- Le Point.fr*, entretien Coudriou/Balthazard, 15 avril 2011.
- Le Point.fr*, entretien Rochette/Pelata, 15 avril 2011.
- Pelata P. (2011). Interview du 10 janvier 2011, *Le Monde*.
- TF1 News, « L'affaire d'espionnage chez Renault relancée par une nouvelle plainte ? », 3 mai 2012, en ligne.
-

BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F. et Laroche H. (2012). “Unmasking Spies in the Corporation: When the police order of discourse erupts into managerial conversations”, *Fourth International Symposium of Process Organization Studies*, 21-23 June, Kos, Greece.
- Calvez V. (2013). « Failles et vertus du leadership : les cas Renault et Olympus ou le complexe de Cassandre revisité », *Humanisme et Entreprise*, vol. 12, n° 2, p. 17-36.
- Chapman J. (2006). “Groupthink Anxiety and defective decision making: an elaboration of the groupthink model”, *Management Decision*, vol. 44, n° 10, p. 1391-1404.
- Dasquié G. (1999). *Secrètes affaires. Les services secrets infiltrent les entreprises*, Flammarion, Paris.
- Davet G. et Lhomme F. (2013). « Le corbeau et les barbouzes », *Le Monde*, 18 février 2013.
- Dewerpe A. (1994). *Espion. Une anthropologie historique du secret d'État contemporain*, NRF, Gallimard, Paris.
- Dumez H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris.
- Elsbach K.D. (2002). “Intra-organizational institutions”, *The Blackwell Companion to Organizations*, Baum J.A. (Ed.), Malden, Blackwell, p. 37-57.
- Fansten E. (2012). *Les nouveaux barbouzes. Enquête sur la privatisation de l'espionnage*, Robert Laffont, Paris.
- Flyvbjerg B. (2006). “Five Misunderstandings about Case-Study Research”, *Qualitative Inquiry*, vol. 12, n° 2, p. 219-245.
- Harbulot C. (dir.) (2012). *Manuel d'intelligence économique*, PUF, Paris.
- Janis I.L. (1972). *Victims of groupthink, a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Houghton Mifflin, Boston.
- Kramer R.K. et Gravieli D.G. (2005). “The perception of conspiracy: Leader Paranoia as adaptive cognition”, *The Psychology of Leadership, New Perspectives and Research*, Messick D.M., Kramer R.K. (eds), Lawrence Erlbaum, p. 241-274.
- Morris E. (2013). *The Unknown Known. What You Didn't Know You Didn't Know*, Dogwoof.
- Park W.W. (2000). “A comprehensive empirical investigation of the relationships among variables of the groupthink model”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n° 8, p. 873-887.
- Pelata P. (2011). Interview du 10 janvier 2011, *Le Monde*.
- Pellegrini C. (2003), *Cols blancs et mains sales. Petits secrets et grands mensonges des dirigeants*, Grancher, Paris.

- Pellegrini C. (2012). *Histoires d'espions. Le renseignement à l'heure de l'espionnage économique*, La Manufacture de livres, Paris.
- Suc M. (2013). *Renault, nid d'espions*, Éditions du Moment, Paris.
- Weick K.E. (2007). "The Generative Properties of Richness", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, p. 14-19.

