



HAL
open science

La transparence “ radicale ” en entreprise, révéler sans étouffer. Analyse approfondie d’Alan, une organisation en hyper-croissance et de l’implication de la transparence “ radicale ” sur ses pratiques organisationnelles

Charly Legrand Martin

► **To cite this version:**

Charly Legrand Martin. La transparence “ radicale ” en entreprise, révéler sans étouffer. Analyse approfondie d’Alan, une organisation en hyper-croissance et de l’implication de la transparence “ radicale ” sur ses pratiques organisationnelles. Sciences de l’information et de la communication. 2023. dumas-04349735

HAL Id: dumas-04349735

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04349735v1>

Submitted on 18 Dec 2023

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.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

La transparence « radicale » en entreprise, révéler sans étouffer

Analyse approfondie d'Alan, une organisation en hyper-croissance
et de l'implication de la transparence « radicale »
sur ses pratiques organisationnelles

Responsable de la mention information et communication
Professeur Pascal Froissart

Tuteur universitaire : Julien Tassel

Nom, prénom : LEGRAND MARTIN Charly

Promotion : 2022-2023

Soutenu le : 05/09/2023

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Je remercie M. Jérémie PREAULT, mon maître d’alternance d’Alan qui m’a accompagné tout au long de cette année dans mon développement professionnel. Son support m’a permis d’acquérir de solides connaissances et m’a guidé dans la construction de mon projet professionnel.

Je remercie également M. Julien TASSEL, maître de conférences au Celsa – Sorbonne Université, comme universitaire et responsable de formation, il a su m’apporter tout son soutien et ses conseils dans la poursuite de mon parcours universitaire et professionnel.

J’adresse mes remerciements les plus distingués au corps professoral et administratif du Celsa – Sorbonne Université pour son dévouement et pour la qualité de son enseignement, transmettant avec de grands efforts ses savoirs. J’aimerais aussi remercier et mentionner Mme Anne-Laure GLÜCKLICH pour son engagement envers les étudiants de l’école.

Je souhaite particulièrement remercier l’ensemble de l’équipe People d’Alan pour leur confiance, leur capacité à fédérer et leur expertise. Cette année à leur côté fut sensiblement riche de leur partage.

Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude à ma famille et amis proches qui m’ont soutenu dans la réalisation de ce travail d’études et de recherches.

Charly LEGRAND MARTIN

RÉSUMÉ / ABSTRACT

Résumé

Ce travail de recherche porte sur la notion de transparence « radicale » dans un contexte organisationnel précis. Il détaille la manière dont cette notion s'est développée chez Alan, une entreprise en hyper-croissance, et comment elle a affecté ses pratiques RH et organisationnelles. Le cadre théorique autour de cette recherche emprunte aux sciences sociales et aux sciences de l'information et de la communication pour faire le lien entre contexte professionnel et théories autour de la transparence et ses potentiels effets pervers. La méthodologie de recherche s'appuie sur un travail d'observation de terrain, des entretiens semi-directifs ainsi qu'une analyse documentaire (pages internes, articles, pages web, grilles et tableaux). Les résultats expliquent que la transparence « radicale » nécessite de nombreuses adaptations des dispositifs culturels ainsi que techno-sémiotiques pour exister. Mais également qu'elle engendre diverses complexités qu'il convient d'adresser.

Mots-clés : Transparence radicale, pratiques organisationnelles et RH, confiance, futur du travail, asynchrone, start-up, apprentissage organisationnel, culture d'entreprise.

Abstract

This research looks at the notion of “radical” transparency in a specific organizational context. It details how this notion has developed at Alan, a hyper-growth company, and how it has affected its HR and organizational practices. The theoretical framework for this research borrows from the social sciences and the information and communication sciences to make the link between the professional context and theories on transparency and its potential perverse effects. The research methodology is based on field observation, semi-structured interviews and documentary analysis (internal pages, articles, web pages, grids and tables). The results show that “radical” transparency requires numerous adaptations of cultural and techno-semiotic devices in order to exist. But also, that it generates various complexities that need to be addressed.

Key words: Radical transparency, organizational and HR practices, trust, future of work, asynchronous, start-up, organizational learning, corporate culture.

SOMMAIRE

RÉSUMÉ / ABSTRACT	3
LISTE DES FIGURES	6
INTRODUCTION	7
I. Définition du sujet en général : Les start-up en France et l’environnement « French Tech »	8
II. Présentation d’Alan	9
III. La transparence en contexte organisationnel, définition et problématisation	11
IV. Méthodologie et annonce de plan	12
Partie 1 – Alan, une organisation précurseuse dans les dispositifs culturels préalables à la transparence radicale	14
I. Culture organisationnelle et codes en présence qui favorisent la transparence, marqueurs identitaires	14
a. L’anglais comme seul moyen de communication.....	15
b. L’utilisation d’un champ lexical précis.....	16
i. Alaners, quésaco ?.....	16
ii. Nommer les rôles pour harmoniser les fonctions.....	17
iii. Nommer les équipes et structurer l’organisation.....	17
iv. L’usage des émoticônes, nouvelle codification communicationnelle.....	18
v. La mascotte, un des symboles culturel d’Alan.....	20
II. Les rituels préparent le terrain propice à la transparence	21
a. Un <i>Sprint</i> , la semaine de travail version Alan.....	21
b. <i>Weekly Pulse</i> , la lettre d’information interne.....	22
c. Les All-Hands, des instants de rassemblement nécessaires.....	23
d. Les « HPFO », l’incarnation de la transparence à court-terme.....	23
III. Les valeurs d’Alan apportent une vision commune	24
a. Positionnement d’Alan comme un « partenaire bien-être « tout-en-un ».....	25
b. Principes de <i>leadership</i> , analyse de la page interne « Alan Leadership Principles ».....	26
i. Priorité à nos membres.....	27
ii. Ambition sans peur.....	28
iii. <i>Ownership</i> distribué, principe de subsidiarité.....	28
iv. Transparence « radicale ».....	29
v. Développement personnel et collectif.....	30
c. Confiance et responsabilités, les bases de la relation de travail chez Alan.....	31
d. Télétravail comme (nouvelle ?) norme.....	32
e. L’asynchrone, le travail de manière deconnectée.....	36
Partie 2 - La transparence « radicale » appelle de nouveaux outils techno-sémiotiques et actionne de nouvelles pratiques RH chez Alan	38
I. Des dispositifs techno-sémiotiques nécessaires à la transparence radicale	38
a. « Google Workspace » : L’environnement de travail numérique et sa configuration.....	39
b. « Slack » : La messagerie instantanée synchrone utilisée de manière asynchrone.....	40
c. « Notion » : La gestion des connaissances en base documentaire.....	41
d. « GitHub » : Un outil transfuge pour les prises de décisions et l’archivage.....	43
e. « 1Password » : Un gestionnaire de mots de passes partagés.....	45
II. L’adaptation des pratiques organisationnelles et de ressources humaines dans le contexte de la transparence radicale	45
a. Pratiques en ressources humaines, une gestion adaptée dans un contexte de transparence « radicale »	

i.	Transparence salariale et des parts de l'entreprise (actions).....	46
ii.	Grille de compétences	48
iii.	Gestion des conflits et résolution de problèmes en contexte de transparence	49
iv.	Gérer les départs, sujet sensible	50
b.	Leadership et styles de management compatibles avec la transparence	52
i.	Les « coachs », rôle de manager ?.....	53
ii.	La revue de performance : les « Reviews »	54
iii.	Le « feedback », un outil d'évaluation ad-hoc transparent	56
c.	L'organisation du pouvoir sous la forme d'holocratie	57

Partie 3 - La transparence « radicale » engendre des complexités auxquelles Alan n'échappe pas..... 60

I.	La transparence et le conditionnement dans un environnement sous surveillance.....60	
a.	Le Taylorisme, le commencement de la surveillance via l'organisation scientifique du travail.....61	
b.	Le <i>Panopticon</i> de Bentham.....62	
c.	Foucault et les théories de la surveillance, « voir sans être vu » devient être vu sans voir.....63	
d.	« Transparence radicale », antihumanisme ou humanisme radical ?.....66	
e.	Alan et l'instrumentalisation du panoptisme, de la surveillance et impact sur la performance et le bien-être des Alaners	68
f.	Gestion de la pression liée à la transparence pour les employés et les Leads/Coachs.....69	
II.	Un dispositif qui peut ne pas convenir à tous, accompagné d'un fort coût à l'entrée.....70	
a.	Formation, investissement dans les outils et l'adaptation de la culture d'entreprise	70
b.	Risque de perte de talent et problématique de littératie numérique	71
c.	Coûts cachés et indirects liés à la mise en œuvre de la transparence « radicale ».....72	
III.	Jeux d'acteurs et appropriation de la transparence.....73	
a.	Mise en place de subterfuges pour contourner ou minimiser l'impact de la transparence.....74	
b.	Analyse des dynamiques de pouvoir et des enjeux relationnels en contexte de transparence « radicale », la psychopolitique	74
c.	La complexité du dispositif communicationnaire.....76	

CONCLUSION..... 78		
i.	Réponse à la problématique et aux hypothèses.....78	
ii.	Préconisations	80
iii.	Réserves et limites méthodologiques	82
iv.	Perspectives de prolongement et d'ouverture	82

BIBLIOGRAPHIE..... 84

WEBOGRAPHIE..... 87

SOMMAIRE DES ANNEXES 90	
Annexe 1 – Nombre d'emojis personnalisés chez Alan	91
Annexe 2 – Utilisation de Stable Diffusion.....	91
Annexe 3 – Commentaires d'un Weekly.....	92
Annexe 4 – Exemple de liste de visionnage d'une page Notion	93
Annexe 5 – Cadre d'une discussion GitHub	94
Annexe 6 – Grille de salaire et d'équité d'Alan	95
Annexe 7 – Plan de la prison panoptique	96
Annexe 8 – Schéma 1 de l'antihumanisme de Bessire	97
Annexe 9 – Schéma 2 de l'humanisme radical de Bessire.....	98
Annexe 10 - Entretien 1 - People Ops	99
Annexe 11 - Entretien 2 - Unit Associate.....	107
Annexe 12 - Entretien 3 - Talent Ops.....	116
Annexe 13 – Entretien 4 - People Ops	126
Annexe 14 - Entretien 5 - People Ops	133

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : SCHEMA DE L'ORGANISATION D'ALAN.....	18
FIGURE 2 : PAGES DE L'OUTIL NOTION ACCOMPAGNEES D'EMOTICONES.....	19
FIGURE 3 : CAPTURE D'ECRAN DES REACTIONS AVEC DES EMOJIS SUR UN MESSAGE DE DEPART PUBLIE PAR UN ALANER	20
FIGURE 4 : ÉVOLUTION DE LA MASCOTTE D'ALAN AU FIL DES ANNEES – COMPOSITION DE CAPTURES D'ECRAN	20
FIGURE 5 : TABLEAU REPRESENTANT L'ORGANISATION D'UN MESSAGE HPFO CHEZ ALAN.....	24

INTRODUCTION

« Je veux que la France soit une "start-up¹ Nation", c'est-à-dire à la fois une nation qui travaille avec et pour les start-up, mais aussi une nation qui pense et agit comme une start-up. » s'exclame Emmanuel Macron, en anglais² et à peine élu, le 15 juin 2017, devant des centaines de visiteurs du salon VivaTech. Ce salon, tenu chaque année à Paris, rassemble les entreprises les plus innovantes et technologiques à l'échelle mondiale. Comment un chef d'État français, est amené à promouvoir toute une culture start-up pour définir sa vision de la nation ?

Nous pourrions déjà mentionner que les usages technologiques ont explosé dans le contexte actuel de mondialisation et de numérisation des échanges. Depuis les trente dernières années, nous remarquons une dynamique sans précédent autour de l'innovation des entreprises du secteur technologique. Dynamique à laquelle, nous Français, sommes déjà bien habitués, au point que cela devienne indispensable pour plusieurs d'entre nous. L'actualité est sur Twitter, récemment rebaptisé « X », les échanges avec nos amis sur Facebook, nos choix musicaux sur Spotify, notre prochain déplacement sur Uber, le futur meilleur titre que nous écouterons sera identifié par Shazam et nos souvenirs de vacances, filmés et postés sur TikTok.

Ces outils et produits sont tous devenus des références en la matière dans leur secteur d'activité. Ce sont des entreprises qui engrangent des milliards de dollars chaque année et battent des records en bourse. Pourtant, nous avons tendance à oublier un point commun qui réunit ces acteurs mondialement connus. Elles proviennent toutes de l'environnement des start-up. Cela signifie que leurs commencements ont été rythmés par ce terme qui englobe bien plus qu'un simple type de structure ou de pensée. Le terme « start-up » englobe un écosystème, une culture organisationnelle ainsi qu'un modèle de croissance exponentiel établi sur l'innovation et la recherche de nouvelles manières de créer.

Les entreprises précédemment citées, bien que présentes en France, ne sont pas françaises dans l'ADN. Plutôt, si nous suivons les mots d'Emmanuel Macron, serait-il imaginable d'avoir

¹ Définition du Larousse : *start-up* n.f. Inv. (mot anglo-américain, de *start*, démarrage, et *up*, haut) — Jeune entreprise innovante, notamment dans le secteur des nouvelles technologies.

² « I want France to be a "start-up Nation", meaning both a nation that works with and for the start ups, but also a nation that thinks and moves like a start up. » « Discours du Président de la République au salon VivaTech 2017 ». *elysee.fr*, 15 juin 2017, <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/06/15/discours-du-president-de-la-republique-au-salon-vivatech-2017>.

notre propre écosystème start-up à la française ? Nous allons retracer leur parcours et croissance.

I. Définition du sujet en général : Les start-up en France et l'environnement « French Tech »

Nées de la bulle Internet³ dans les années 1990 à 2000, les start-up et leur modèle n'ont pas cessé d'évoluer, d'être vecteur de création d'emploi et de renouveau dans l'ensemble des secteurs. Les start-up sont connues pour se révéler innovantes, autant dans le produit qu'elles proposent, que dans leur modèle de croissance ainsi que dans leur manière de fonctionner. Il s'agit d'acteurs qui affichent une volonté nette de croître très rapidement, en profitant, au passage, pour rebattre les cartes d'un marché entier. Nous pourrions citer Uber, référence en la matière, ayant vu naître le terme *Uberisation*⁴ pour avoir bouleversé le secteur des taxis et de la livraison de nourriture à domicile. Parfois jusqu'à en atteindre les limites et voir ses services restreints par des gouvernements, comme ce fut le cas à Londres, où Uber a subi d'importantes restrictions.

Le secteur des start-up est, d'ailleurs, un secteur très convoité dans le monde entier. Englebert insiste autour de la place que se sont fait ces entreprises dans notre économie⁵ (2021). La plupart venant du secteur du numérique, un secteur qui s'est d'ailleurs renforcé pendant la crise Covid-19. Elles représentent et incarnent les grands défis de notre siècle. Il convient donc de leur donner toute leur place et mérite dans notre réflexion.

La France tient d'ailleurs quelques fleurons en tête de course, dont BlaBlaCar, leader du covoiturage, et Doctolib, la référence en matière de prise de rendez-vous pour la santé des Français. Il y aurait-il des start-up françaises également dans la course mondiale ?

Englebert précise que la France et son gouvernement déploient des efforts considérables pour entourer les start-up et leur écosystème, le premier et le plus évident, c'est la "Communauté French Tech". La French Tech est en elle-même une marque déposée par l'État français en 2013 pour fédérer les acteurs start-up derrière le drapeau tricolore. Au travers de

³ Bulle boursière spéculative dont l'apogée a lieu en mars 2000 autour des entreprises du secteur informatique et des télécommunications.

⁴ Définition du Larousse : **ubérisation** n.f. Remise en cause du modèle économique d'une entreprise ou d'un secteur d'activité par l'arrivée d'un nouvel acteur proposant les mêmes services à des prix moindres, effectués par des indépendants plutôt que des salariés, le plus souvent via des plateformes de réservation sur Internet.

⁵ Englebert, P. (2021). *Les startups en France*. Presses Universitaires de France. Englebert, P. (2021).

cette marque, il s'agit pour l'État français de tirer une épingle dans la course mondiale à la technologie, en contribuant largement au financement de cette communauté. Cette communauté a, avant tout, un rôle d'animation et d'attractivité.

Dans un second temps, il existe des structures d'accompagnement, parfois appelés incubateurs ou accélérateurs, qui proposent différents niveaux de services visant à faciliter la vie et mutualiser les ressources des jeunes pousses. Dans certaines de ces structures, il existe des ressources clés pour que les start-up grandissent sainement. C'est le cas à Station F, le plus grand incubateur de start-up au monde. Plus de 1 000 start-up s'y rejoignent aujourd'hui et sont même accompagnés de grands groupes qui visent à réaliser des investissements stratégiques. Aujourd'hui, nous porterons notre analyse sur Alan, né du secteur assurantiel et vu comme un véritable électron incontrôlable par la concurrence. Alan a déjà franchi les premières étapes clés de succès qu'une start-up pouvait connaître.

II. Présentation d'Alan

En moyenne, les pays de l'UE⁶ dépensent environ 10,5 % de leur PIB⁷ en dépenses de santé, dont la France en tête avec 11,3 % de son PIB, soit plus de 270 Milliards d'euros par an.⁸ Pourquoi le système de santé français s'affiche-t-il si opaque et impersonnel auprès des acteurs gravitant autour de ce dernier ?

Notre système de santé dispose de riches atouts : une couverture maladie universelle, des médecins et professionnels de renom, d'excellents centres hospitaliers. Malgré le développement d'outils technologiques censés accompagner tous les acteurs du parcours de soins, le délai est palpable. Les délais de traitement s'allongent, les formulaires s'entassent, les inégalités entre toutes les parties prenantes se creusent, les installations vieillissent et se dégradent et la qualité des soins devient difficilement mesurable.

Alan en 2023, c'est plus de 400 000 membres, 20 000 entreprises clientes, une licorne de la French Tech valorisée à plus d'1,4 Milliard d'euros, plus de 440 millions d'euros levés depuis 2016, 280 millions d'euros de revenus annualisés et cerise sur le gâteau, plus de 530 Alaners⁹.

⁶ Union Européenne

⁷ Produit Intérieur Brut

⁸ Données Eurostat et Drees — Ministère des Solidarités et de la Santé (2019)

⁹ Les salariés sont nommés « Alaners », détaillé plus loin.

Fondé en 2016, Alan et son nom sont liés à Alan Turing, père de l'informatique moderne et Alan Watts, philosophe et humaniste. Ces deux personnages représentent le meilleur de la science et des humanités, et ont inspiré les deux cofondateurs d'Alan. L'objectif d'Alan et des Alaners depuis déjà sept ans, c'est de réduire la charge mentale des utilisateurs du système de santé en remettant leurs besoins au cœur de ce système. Alan a commencé ce travail par la construction d'une assurance santé. Aujourd'hui, publique ou privée, c'est l'assurance qui est le noyau du système actuel. Elle connecte et fait échanger tous les acteurs.

Il s'agit là encore d'un univers peu enclin au changement et parasité par « l'administratif ». Pour s'en rendre compte, Alan est la seule nouvelle assurance santé indépendante qui fut agréée par l'ACPR (Banque de France) depuis 36 ans. L'entreprise le clame haut et fort pour rappeler à quel point il s'agit d'un vieux secteur et obsolète.

Avec la volonté de mettre un coup de pied dans la fourmilière, Alan mise sur la technologie pour devenir le partenaire de santé tout-en-un qui propose des services de prévention, d'assurance santé et de soins. Alan correspond à une complémentaire santé privée, elle propose ses services aux entreprises désireuses d'assurer leurs salariés. Rendues obligatoires depuis le 1^{er} janvier 2016, les complémentaires santé ne cessent de conquérir de nouveaux clients et de nombreuses entreprises ont déjà choisi de faire confiance à Alan.

Alan est surtout connue dans le secteur start-up pour être à l'initiative de nombreuses nouvelles pratiques organisationnelles et formes de travail, tel qu'expliqué par un article des Échos : « Alan, la startup sans manager, sans négo salariale, sans réunion »¹⁰. En effet, Alan explique avoir supprimé la fonction du manager, publié les salaires, aboli les réunions et réorganisé complètement la manière dont on travaille en interne. Au moyen d'observations terrain, nous remarquerons que ces affirmations semblent vraies au sein de l'organisation et nous amènent aujourd'hui à axer ce mémoire autour de ces pratiques. Alan dispose, en effet, d'une culture d'entreprise unique et nouvelle, bousculant les codes. Nous en analyserons certaines parties, notamment celles liées à la transparence.

¹⁰ « Alan, la startup sans manager, sans négo salariale, sans réunion ». *Les Échos Start*, 6 juin 2019, <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/tech-futur/alan-la-startup-sans-manager-sans-nego-salariale-sans-reunion-1175415>.

III. La transparence en contexte organisationnel, définition et problématisation

« Levier de croissance » ; « clé du succès » ; « Tendance » ; « nouveau mode de management ». Nos sociétés modernes n'ont jamais autant été assoiffées d'information et de transparence. Rendu possible par l'avènement des outils numériques et de nouvelles pratiques de gouvernance, la transparence se revendique sous bien des termes. Pourtant, le terme semble déjà apparu en France à la fin du XXe siècle¹¹ et constituait un des objectifs complexes de notre démocratie : redonner confiance entre citoyens et gouvernement.

En sciences sociales, la transparence est un objet qui est étudié depuis des années. Étudiée comme un objet « polymorphe, à la fois social, discursif et médiatique et objet de communication normatif, tant sur les plans politique, économique que juridique. »¹² La transparence revendiquerait un idéal bien connu des sciences de l'information et de la communication : la quête de vérité. Cette vérité éclairerait les intentions des acteurs dans les processus communicationnels. Certains obstacles font d'ailleurs barrage à la quête de vérité : « enjeux discursifs et fausses informations, enjeux sociaux et intentions déguisées des acteurs, enjeux médiatiques et modalités et temporalités de diffusion de l'information. »¹³

Bien que sur des aspects différents de la transparence, ces références sont reprises par D. Bessire¹⁴ en 2003 dans un document de recherche du laboratoire orléanais de gestion, la montée en puissance de la transparence, présentée comme « la condition d'une meilleure gouvernance des entreprises ». Elle souligne l'absence d'esprit citrique dans la majorité des interactions autour de la transparence entre les années 1980 et 2000.

Nous axerons donc notre analyse de mémoire autour de la question suivante :

Dans quelle mesure Alan, en instaurant la notion de transparence « radicale » dans son fonctionnement, joue-t-elle un rôle déterminant dans sa politique ressources humaines et son organisation ?

¹¹ « « Transparence » : depuis les Lumières, la délicate question de la relation de confiance entre pouvoir et citoyens ». *Le Monde.fr*, 18 novembre 2020. *Le Monde*

¹² Bordarie, Jimmy, et al. « La Transparence : objet social, discursif et médiatique ». *SociologieS*, octobre 2020. *journals.openedition.org*

¹³ Bordarie, Jimmy, et al. Ibid.

¹⁴ Bessire, Dominique. « *Gouvernance d'entreprise : que cache le discours sur la transparence ?* » Laboratoire Orléanais de Gestion - université d'Orléans, Working Papers, janvier 2003.

Trois hypothèses viendront structurer ce mémoire et notre analyse :

Hypothèse 1 : La mise en place de la transparence « radicale » nécessite des dispositifs culturels spécifiques, agissant comme des fondations, pour fonctionner. Les organisations, dont Alan, doivent alors user d'outils spécifiques et de nature culturelle pour réussir à rendre possible la transparence « radicale ». Ils forment le terrain propice à cette notion.

Hypothèse 2 : Les pratiques de gestion des ressources humaines ; de management et de communication ainsi que l'outillage techno-sémiotique nécessitent d'être adaptées dans les environnements où la transparence « radicale » est omniprésente. Les outils se transforment donc au passage de la transparence « radicale » et de nombreuses pratiques et outils voient leur usage modifié ou transformé pour correspondre aux exigences de cette notion.

Hypothèse 3 : La transparence « radicale » peut engendrer des effets secondaires potentiellement nocifs pour les relations humaines au sein de l'entreprise, tels que la surcharge informationnelle ou la crainte de la surveillance. Il s'agit d'effets pervers non prévus ou mal identifiés qui viendront éclairer les potentiels désavantages de cette notion.

IV. Méthodologie et annonce de plan

Pour appuyer cette réflexion, nous nous fonderons sur une expérience individuelle en tant qu'Alaner. Cette observation de terrain a déjà débuté en 2021, lors de mon parcours au Celsa, j'ai rejoint Alan en stage au poste de *Brand & Communication Associate*. Ce fut l'occasion de prendre mes marques avec l'organisation. En août 2022 et jusqu'en septembre 2023, j'ai pris le rôle de *People Ops* chez Alan, au sein du département People, c'est-à-dire RH. J'ai eu l'occasion de travailler avec l'ensemble des parties prenantes d'Alan et d'être au cœur des enjeux RH et discussions liées à ce département. La présence de la culture de l'écrit au sein d'Alan m'a permis, tout au long de la rédaction de ce mémoire, de retrouver mes différentes notes ou interrogations et d'avoir un terrain quasiment toujours à disposition.

Nous utiliserons également une série de cinq entretiens qualitatifs organisés¹⁵ de manière semi-directive. Les personnes interrogées ont été choisies au regard de leur proximité avec le département RH et leur implication dans les projets sur lesquels la transparence « radicale » semble être un enjeu pour les pratiques organisationnelles. Ces entretiens ont été

¹⁵ Voir entretiens en annexe.

anonymisés et retranscrits, ils ont été d'une durée moyenne de 25 minutes. Notre présentation s'appuiera également sur un ensemble de documents internes et externes ainsi que sur les pages de la base documentaire interne.

Nous nous appuierons également dans le déroulement de notre analyse sur un corpus bibliographique empruntant à la sociologie de la culture, à la théorie des organisations ainsi qu'aux sciences de l'information et de la communication, mais aussi à divers articles professionnels.

Nous traiterons dans une première partie la nécessité pour Alan de poser les fondations culturelles propices à la transparence « radicale », ces éléments culturels nouveaux pour certains, ouvriront la voie ensuite à nos analyses. Nous l'avons évoqué, Alan travaille de manière considérablement différente comparée à ses concurrents. Poser ces fondations nous permettra de contextualiser parfaitement l'environnement culturel et ses outils dans lequel les individus sont plongés au sein de l'organisation et de mieux cerner les enjeux de transparence. Dans une seconde partie, nous nous intéresserons à ce que la transparence « radicale » induit en termes de dispositifs « techno-sémiotiques » et d'outillages technologiques. De plus, les pratiques de gestion de ressources humaines dites « classiques » seront remises en question en lien direct avec la transparence « radicale ». Enfin, dans une dernière partie, nous afficherons les difficultés ou les effets pervers de la transparence « radicale » au sein d'Alan. En effet, Alan ne semblera pas échapper à certains parallèles et complexités. Nous invoquerons notamment de nombreux ouvrages en sciences sociales, empruntant à Bentham et à Foucault et à leurs théories respectives.

Partie 1 – Alan, une organisation précurseur dans les dispositifs culturels préalables à la transparence radicale

La manière dont Alan fonctionne est perçue par le secteur comme « innovante »¹⁶ car « à l'inverse de tout ce qui se fait, mais également très assumée. » Alan a grandi depuis sa création et a progressivement gagné des parts de marché¹⁷, essentiellement grâce à sa culture organisationnelle. Nous l'avons vu, toute organisation est composée d'éléments culturels et Alan n'échappe pas à cette règle, bien au contraire. Il nous conviendra alors d'explorer, dans son fonctionnement interne, la manière dont Alan s'organise, et ce, pour poser les fondations de notre réflexion. Sans cela, il nous sera complexe d'appréhender les rouages de l'organisation. Nous pouvons alors soumettre l'idée, qu'en mêlant dispositifs culturels nouveaux et non traditionnels, Alan dispose d'un arsenal d'outils nécessaires à la transparence « radicale ».

I. Culture organisationnelle et codes en présence qui favorisent la transparence, marqueurs identitaires

C. Gorintin explique dans un podcast¹⁸, que « Dès le début, on a décidé d'écrire des valeurs alors qu'on avait zéro employé dans l'entreprise », les valeurs sont, en effet, présentes depuis le début chez Alan, et tout semble basé dessus. À sa création, Alan s'est construite sur des valeurs fortes qui ont, semble-t-il, façonné l'histoire et la trajectoire de l'entreprise. L'histoire qu'Alan a construit ces dernières années est le résultat d'une vision claire et amène à soulever de nombreux rituels culturels que nous observerons.

En interne, nous remarquons que diverses pages et documentations retracent l'histoire de l'entreprise, de ses débuts¹⁹, c'est-à-dire de la naissance du projet et l'obtention de la licence de l'ACPR avec à cette date, 0 clients, jusqu'à la barre des 400 000 membres passée récemment

¹⁶ Martin, Caroline. « Ces entreprises innovantes et heureuses, Alan les bons tuyaux ». *Maddyness - Le média pour comprendre l'économie de demain*, 19 novembre 2018, <https://www.maddyness.com/2018/11/19/ces-entreprises-innovantes-et-heureuses-alan-les-bons-tuyaux/>.

¹⁷ Jean-Charles Samuelian-Werve (Alan) : *Le leader de l'e-santé continue de grandir*. Réalisé par BFM Business, 2023. *YouTube*, https://www.youtube.com/watch?v=QFR_uM9DCNU.

¹⁸ innovationleaders. « Charles Gorintin (ALAN) : l'importance des valeurs dans un projet tech qui veut frapper fort ! (Script complet) ». *Innovation Leaders*, <https://www.innovationleaders.live/2023/07/28/charles-gorintin-alan-script-complet/>.

¹⁹ Page interne « What is Alan? » – Espace documentaire de l'entreprise

en 2023. Jean-Charles Samuelian, co-fondateur, explique que cette croissance exponentielle est en partie due aux nombreux codes et rituels mis en place. Il évoque les principes de *leadership*, les règles inconnues ailleurs, mais évidentes chez Alan comme le télétravail comme droit essentiel, ainsi que privilégier les modes de travail asynchrones. Il conviendra de rappeler qu'il s'agit ici du discours de l'entreprise, et que nous approfondirons dans notre réflexion, les potentiels écarts entre discours et réalité.

Dans cette partie, nous analyserons la plupart des outils à notre disposition, le site public d'Alan, les différentes pages internes et discours/entretiens menés dans le cadre de ce mémoire.

Dans l'analyse que nous ferons d'Alan, il conviendra évidemment d'en passer une bonne partie à détailler les différents codes, valeurs et rituels qui sont en présence dans l'organisation, et ce, afin de mieux cerner la manière dont les individus interagissent dans l'entreprise et comment ils s'approprient la culture et en font usage. Nous analyserons ces pratiques en deux parties, les codes entre les individus, qui agissent comme des marqueurs forts de compréhension, d'identification de même que d'appartenance à la culture de l'entreprise. Enfin, nous évoquerons les rituels et les pratiques des différents groupes qui composent Alan. Ces éléments interagissent étroitement pour créer une compréhension partagée entre les individus et sont globalement évoqués pour détailler l'essence d'une culture d'entreprise.

Les codes englobent des formes spécifiques de communication et de comportement de la part des individus qui, dans le contexte de l'entreprise et par le prisme du travail, prennent la forme de jargon et de politiques. Alan n'échappe pas à la règle et dispose de diverses codifications qui règnent entre ses murs.

a. L'anglais comme seul moyen de communication

Comme précédemment mentionné, Alan est présente dans trois pays et embauche plus de 500 employés en Europe. Bien que l'entreprise soit française dans son ADN, il a été rapidement décidé que l'ensemble des communications internes seraient exclusivement rédigées en anglais. Compte rendu, messages entre équipes, documentation, tout doit être en anglais même si la majorité des effectifs sont francophones. Faut-il alors dire qu'Alan envisageait déjà son succès et une expatriation hors-Europe ? Plus sérieusement, il s'agit là d'une politique à deux effets :

Un premier effet, qui agit comme vecteur de rassemblement et d'alignement. Les équipes, peu importe leur localisation ou origine, sont en mesure de comprendre la documentation d'un pays autre que le leur et un marché différent. La communication est standardisée. Il existe déjà de nombreuses entreprises internationales où l'anglais est obligatoire pour les communications hors pays. Chez Alan, c'est essentiel que toute communication, même entre deux Français, soit en anglais, pour qu'elle soit accessible à un lecteur non-francophone, en tout temps. Lorsqu'il s'agit d'échanges oraux, il est demandé de passer à l'anglais dès qu'une personne ne parlant pas la langue de la conversation se situe non loin, pour éviter de la dissuader de s'insérer dans la conversation. Cette pratique fortement curieuse nous semblera intéressante dans la mesure où Alan regroupe énormément différentes nationalités en son sein et qu'il lui doit rapidement avancer dans un contexte d'hyper-croissance.

Second effet, celui-ci moins bénéfique et ferme la porte à de nombreux talents. Même si la langue de communication externe d'Alan s'adapte aux marchés commerciaux où elle est présente. C'est-à-dire que le produit présenté aux clients est dans leur langue locale. Aucun Alaner ne peut s'affranchir de parler anglais, même s'il est commercial ou au service client, il serait en incapacité d'échanger avec ses collègues en interne.

Ce choix de communication est un code et un marqueur identitaire fort propre à l'organisation et à son fonctionnement.

b. L'utilisation d'un champ lexical précis

Nous remarquerons que les Alaners utilisent un champ lexical bien précis bien qu'il soit composé en majorité de termes anglophones.

i. Alaners, quésaco ?

En premier marqueur, le nom des individus qui composent l'entreprise. Ce n'est pas une pratique méconnue dans les start-up que de donner un nom en interne à ses employés. Chez Google, les « Googlers » ou « Nooglers » pour les nouvelles recrues, chez Facebook les « Facebookers » et chez Alan, ce sera un « Alaner » et des « Alaners ». Il s'agit du premier marqueur essentiel à l'intégration et au sentiment d'appartenance dans l'organisation, à tel point, que dès lors qu'un contrat de travail est signé, le candidat est félicité par son point de

contact et par le service People (RH) d'être devenu un « Alaner ».²⁰ C'est un surnom affectueux qui rassemblent les individus autour du point commun le plus flagrant, ils font partie intégrante de l'organisation : aucune distinction n'existe, tous sont Alaners, contrat permanent ou non, stagiaire ou PDG.

ii. Nommer les rôles pour harmoniser les fonctions

Une des phrases communiquées tout au long du processus d'embauche est la suivante « Nous recrutons des personnes, pas des rôles ». Discours destiné à montrer qu'Alan recrute des personnalités et leurs compétences, plutôt qu'un rôle précis. Comment sont donc nommés les individus et quels sont leurs titres ? Nous remarquerons qu'avec plus de 500 Alaners, il n'existe qu'environ une cinquantaine de titres, par exemple, les ingénieurs logiciels, peu importe leur axe de travail, sont tous des « *Software Engineers* », les membres de l'équipe Service Client sont des « *User Care Expert* », il existe quelques exceptions pour les responsables de communautés²¹ qui se voient attribuer l'ajout de « *Lead* »²² et qui contribuent à la stratégie long terme de l'équipe, ils doivent définir la feuille de route. Globalement Alan explique cette décision pour éviter les noms de rôles qui ne veulent rien dire ou qui gonflent artificiellement la position des Alaners. C'est aussi un marqueur de l'holocratie, nous le verrons. Cette nomenclature des rôles traduit un équilibre entre harmonisation des noms au sein de l'organisation pour les fonctions et un certain aplatissement de la hiérarchie.

iii. Nommer les équipes et structurer l'organisation

La manière dont les équipes sont organisées relève également d'une codification précise et ordonnée. Sous forme d'entonnoir, les équipes sont d'abord organisées par « Unit », elles concentrent les fonctions essentielles de l'entreprise, par exemple : « Corporate & People Unit »²³, puis sous-composées « d'Area », dans la Unit précédemment citée, les Area sont « Corporate Area » et « Alaner Experience Area » et puis dans des « Crews ». Ces *crews* sont elles-mêmes composées de « Communities » qui se rejoignent dans plusieurs *crews*. Les communautés présentes dans l'Area Alaner Experience sont « Workplace », « Talent » et « People ». Cette organisation diffère légèrement selon les équipes. Nous nous intéresserons

²⁰ Observations terrain tirées de mon expérience

²¹ Les départements sont appelés « Communautés » chez Alan

²² Diminutif de *Leader* en anglais

²³ Traduire de l'anglais : « Unité Corporatif et Personnel (Direction et RH) »

plutôt à la manière dont sont codifiés ces termes qu'à l'organisation structurelle de l'entreprise. Nous soulèverons l'esprit de « communauté », en interne, qui agissent comme des groupes définis tel que « Un groupe d'Alaners de la même discipline, partageant une expertise et un ensemble de responsabilités similaires ». Il y a donc un véritable esprit d'appartenance.



Figure 1 : Schéma de l'organisation d'Alan

iv. L'usage des émoticônes, nouvelle codification communicationnelle

Nous ne les présentons désormais plus, arrivés avec l'utilisation des nouvelles technologies, les émoticônes sont devenus rois de la communication dans nos sociétés. Ici encore, Alan n'échappe pas à cette « tendance » mais en est fière utilisatrice. Que ce soit sur son site web ou dans ses communications avec les clients, les émoticônes sont utilisés de toutes les façons. L'étude « 88milSMS »²⁴ menée de 2011 à 2014 par une équipe de linguistes et informaticiens, avait révélé, en analysant plus 88 000 messages textes français, une véritable mutation des méthodes de communications écrites induites par les systèmes électroniques modernes. Aussi appelés « émojis », ces icônes permettent de transmettre des émotions, parfois exagérées, au travers des messages. Autrefois utilisés en majorité par les jeunes individus sur les plateformes sociales, nous assistons désormais à une grande démocratisation des émoticônes au sein des organisations. Cet objet désigné comme « trivial » et faisant l'objet de tension avait été mentionné dans les travaux de recherche de J. Béloui, lors de son master professionnel au CELSA²⁵. J. Béloui mentionne la raison d'être de ces objets et les tensions, et incompréhensions qu'ils peuvent générer, selon l'outil, la perception, la réalisation visuelle et culturelle qui en est faite. Ses travaux n'illustrent pas directement l'usage qui en est fait en

²⁴ « 88milSMS. A corpus of authentic text messages in French » Panckhurst R., Détrie C., Lopez C., Moïse C., Roche M., Verine B. (2014), produit par l'Université Paul-Valéry Montpellier III et le CNRS, en collaboration avec l'Université catholique de Louvain, financé grâce au soutien de la MSH-M et du Ministère de la Culture (Délégation générale à la langue française et aux langues de France) et avec la participation de Praxiling, Limm, Lidilem, Tetis, Viseo.

²⁵ Julia Bélouis. Les emoji, une pratique textuelle ordinaire ? : étude des mutations d'un objet trivial en tension entre pratique et encadrement. Sciences de l'information et de la communication. 2017. (dumas-01873340)

entreprise de manière interne, mais nous pouvons, dans sa continuité, mentionner sa présence dans notre organisation.



Figure 2 : Pages de l'outil Notion accompagnées d'émoticônes

Chez Alan, l'ensemble des pages documentaires sont remplies d'émoticônes en tous genres : d'un astronaute pour le guide des nouveaux arrivants, des billets verts pour l'équipe finance, une boule de cristal pour les pages liées à la vision jusqu'à un bonhomme avec des lunettes de soleil pour la page dédiée à l'équipe. Dans le détail des pages, il existe une codification particulière, chaque sous-partie dispose également de ces objets, parfois sans contexte, ni lien direct. Certains diront que ça rend le texte plus agréable à lire, et d'autres qu'il aide à sa compréhension. D'un point de vue

communicationnel entre les Alaners, il est rare de voir une conversation écrite sans émojis. L'outil de messagerie de l'entreprise (Slack) dispose d'ailleurs de véritables fonctionnalités avancées dédiées à l'utilisation de ces objets. Par exemple, les Alaners sont en mesure d'ajouter des émoticônes personnalisés et d'en partager l'usage avec les autres. La mascotte de l'entreprise y étant reproduite sous toutes ses formes, au plus grand plaisir de la responsable du design de la marque, Tiphaine Gillet. En plus de pouvoir en ajouter dans leurs messages, les utilisateurs ont également la possibilité de « réagir », comme sur Facebook, aux messages d'autres utilisateurs à l'aide de ces émojis. Nous observerons que l'émoji « Yeux » signifie « Je regarde », « C'est lu », confirmant la lecture du message par un collaborateur en particulier. De nombreux émojis, signifiant des mains qui applaudissent, nous feront comprendre alors : une ronde d'applaudissement pouvant être déposée pour féliciter un Alaner d'une mobilité interne par exemple. Alan a configuré une salve de trois émoticônes considérés comme « essentiels », ils apparaissent comme des raccourcis lorsque l'on souhaite réagir à un message. Nous pouvons le voir sur l'espace d'administration de la messagerie instantanée « Slack », utilisée par Alan.²⁶

²⁶ Voir Annexe 1 – Nombre d'émojis personnalisés chez Alan

Nous constatons que le pouce signifiant « Oui » est en premier, suivi d'un cœur « Indigo », ici ajouté par Alan, car non proposé par le Consortium Unicode,²⁷ et d'une paire d'yeux. En dessous, il est notifié que 3 155 émoticônes personnalisées existent dans l'organisation, ce qui montre bien qu'ils sont utilisés comme vecteur de communication supplémentaire. Cela questionne toutefois sur l'utilisation excessive et peut-être déraisonnée de ces objets. Que signifie mettre un cœur ? Attribué initialement à l'amour et maintenant transposé à l'entreprise. Il prend de nombreuses formes et peut donc être soumis à l'interprétation des expéditeurs et des destinataires pour adoucir un message, ou bien au risque d'un quiproquo. Nous ne questionnerons pas cet usage dans notre analyse, mais en noterons uniquement l'existence et remarquerons sa potentielle pertinence.

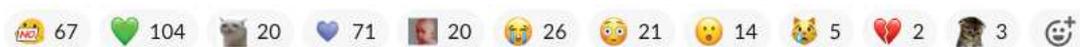


Figure 3 : Capture d'écran des réactions avec des émojis sur un message de départ publié par un Alaner

Les Alaners semblent donc être de grands utilisateurs des émojis et n'hésitent pas à les utiliser dans toutes les circonstances et en totale transparence. Il s'agit ici un élément essentiel de la codification communicationnelle et culturelle de cette organisation.

v. La mascotte, un des symboles culturel d'Alan

Une mascotte est généralement utilisée par les entreprises pour promouvoir leurs services en externe et donner une image réconfortante et amicale à leurs clients. C'est le cas d'Alan également qui, depuis sa création, a vu passer trois différentes mascottes animales, qui au fil du temps ont intrigué les clients.



Figure 4 : Évolution de la mascotte d'Alan au fil des années – Composition de captures d'écran

²⁷ Standard mondial d'émojis visant à globaliser leur utilisation et codification à travers les outils et fabricants d'appareils embarquant ces objets.

Cette mascotte est appréciée par les clients et un symbole pour les Alaners qui en font un usage dans leur quotidien au sein de l'entreprise. Logos, émoticônes, stickers, bonnets, pulls, t-shirts, porte-clés, chaussettes et peluches. D'ailleurs, dans le colis d'accueil envoyé aux nouveaux arrivants, une multitude d'objets dédiés à la mascotte y sont présents. Cela démontre un fort sentiment et code d'appartenance à l'organisation pour les Alaners que de partager cette mascotte. Une boutique en ligne temporaire à destination des clients ont même été lancée en 2021 pour aussi leur permettre de profiter de ces produits dérivés.

Plus étonnant encore, un outil fondé sur l'intelligence artificielle générative a d'ailleurs été développé en interne pour permettre à toutes et à tous de générer leurs propres réalisations de mascotte.²⁸ Autant dire que l'utilisation de cet outil est un franc succès : sur la messagerie interne, de nombreux Alaners jouent de cet outil pour égayer leurs messages ou présentations. Au siège social, de nombreuses affiches comportent d'autres créations amusantes pour indiquer des informations comme la mascotte mangeant un petit déjeuner pour indiquer un réfrigérateur comportant les yaourts et jus de fruits. Il s'agit également d'une fonction très utile aux équipes design²⁹

II. Les rituels préparent le terrain propice à la transparence

Au sein d'Alan, il existe également de nombreux rituels qui préparent le terrain à la transparence « radicale ». La plupart des échanges sont réalisés de manières asynchrones, depuis des lieux différents et avec le moins de formalités orales que possible. Comment échangent donc les Alaners et quels sont leurs rituels communicatifs ?

a. Un *Sprint*, la semaine de travail version Alan

Pour poser la base des rituels au sein d'Alan, il convient de présenter l'organisation des méthodes de travail. En effet, les semaines ne sont pas articulées du lundi au vendredi comme tout modèle conventionnel franco-français, mais du mercredi au mardi. Ce pour permettre aux équipes de se déconnecter le vendredi et reprendre le lundi le travail sur lequel

²⁸ Voir Annexe 2 – Utilisation de Stable Diffusion

²⁹ Wautier, Édouard. « Embracing AI in Brand Design at Alan ». *Medium*, 5 avril 2023, <https://medium.com/@duncid/embracing-ai-in-brand-design-at-alan-8a27207a5694>.

elles étaient. Ces semaines sont nommées « *Sprint* »³⁰, phase d'accélération où l'on accomplit un grand nombre de tâches en un temps donné. La plupart des rituels au sein d'Alan gravitent autour de cette organisation temporelle.

b. *Weekly Pulse*, la lettre d'information interne

Ce rituel tient bien son nom, car il a lieu à une fréquence hebdomadaire. Il s'agit de la lettre d'information interne qui concerne toutes les fonctions essentielles et les parties prenantes de l'entreprise. Elle est envoyée par Jean-Charles Samuelian par e-mail et via une notification sur la messagerie instantanée. Prenant la forme d'un document collaboratif, il est rempli par une salve de personnes chargées de finir la partie concernant leur équipe.

Il s'agit d'une lecture hebdomadaire fortement recommandée, si ce n'est pas obligatoire, pour tous les Alaners. Elle leur est utile pour faciliter leur compréhension de l'actualité de l'entreprise, des nombreuses catégories liées aux performances, de la culture de l'entreprise et des actualités des équipes. Cela ressemble à une lettre d'information que la plupart des entreprises utilisent pour informer leurs employés. Ce document prenant une forme éditable et partagée, les Alaners sont invités à poser des questions et à réagir avec des émoticônes.³¹

Ce rituel asynchrone est important et ses chiffres de consultation sont suivis assidument par Jean-Charles Samuelian lui-même, lui permettant également de prendre le pouls de l'entreprise. Il est fréquent de voir une quantité importante de personnes connectées simultanément lors de sa publication. Au tel point qu'un message du système indique que certaines fonctionnalités peuvent être indisponibles par grands nombres de visiteurs sur ce document.

Le document est éditable par tous, même s'il n'est pas destiné à l'être. Cela signifie que n'importe qui peut techniquement le modifier, car le document est toujours en brouillon. Il est même encouragé à poser ses questions directement aux responsables des sujets publiés. Il est donc possible de poser ses questions au PDG, au responsable finance ou encore au directeur des ressources humaines si l'on a une interrogation sur un élément du Weekly. Il s'agira, selon

³⁰ Comprendre de l'anglais : course brève et rapide

³¹ Voir Annexe 3 – Commentaires d'un Weekly

nous, d'une rupture franche avec les codes de communication conventionnels de l'entreprise au sens général.

c. Les All-Hands, des instants de rassemblement nécessaires

Traduit de l'anglais « Toutes les mains » et il faudra comprendre « Tout le monde », le *All-Hands* est un rituel à fréquence mensuelle ou tous les deux mois pour l'ensemble de l'organisation. Il s'agit là d'un rituel synchrone, donc utilisé avec justesse par Alan. D'une durée approximative d'une heure, il rassemble les Alaners autour d'une vidéo en direct où les principales fonctions de l'entreprise présentent leur avancement et les nouveautés. Cette vidéo est à l'image d'une *keynote*³², mais de manière interne. Il sera intéressant de noter qu'il s'agit d'un instant semi-formel durant lequel les Alaners adorent partager de nombreux commentaires en direct sur une conversation annexe temporaire créée pour l'occasion. Le All-Hands est supposé être suivi par tous les Alaners. C'est un événement enregistré et stocké dans la base documentaire.

Ce type d'initiative est également réalisé à différentes échelles selon les *Communities* ou *Area*. Cela permet alors de partager différents niveaux d'information avec une granularité différente.

d. Les « HPFO », l'incarnation de la transparence à court-terme

« HPFO » signifie en anglais « Highlights, Progress, Fire, Objectives » et en français, nous lirons : « Temps forts, Progrès, Incendies, Objectifs ». Pour organiser le travail de chacun au sein d'Alan, un cadre de partage des contributions a été initié sur une base hebdomadaire. Chaque Alaner est prié de partager un message sur la messagerie instantanée de l'entreprise, dans un espace nommé « #org-alaners-hpfo » accessible à tous. Ce message doit être posté à chaque fin de *Sprint* hebdomadaire. Cela signifie donc chaque mardi soir, c'est donc plus de 500 HPFO qui sont postés. Les co-fondateurs jouent également le jeu et ce message répond à des codes et des exigences particulières. Il doit comporter ces éléments :

³² Terme utilisé par Apple pour ses présentations annuelles au public

HPFO				
Emplacement	1	2	3	4 <i>(Facultatif)</i>
Catégorie	Temps forts	Incendies	Objectifs	Progrès
Émoticône associé	Soleil « 🌞 »	Si grave : Feu « 🔥 » Si léger : Nuage et pluie « 🌧️ »	A+ « +A »	Cible « 🎯 »
Objectif	Détailler les bonnes nouvelles et réussites du <i>Sprint</i> passé	Évoquer ses sujets bloquants, frustrations	Définir ses priorités pour la semaine à venir sur une échelle de 1 à 3	Revenir sur ses objectifs de la semaine passée, ce qui a été accompli, ce qui ne l'a pas été

Figure 5 : Tableau représentant l'organisation d'un message HPFO chez Alan

Les HPFO ont pour vocation à partager l'étendue de son travail de la semaine passée et de communiquer aux autres Alaners s'il existe d'éventuels blocages. Alan a développé un système permettant de s'abonner aux HPFO de ses collègues et d'y réagir facilement. En effet, les Alaners rebondissent sur les HPFO de leurs collègues pour demander des précisions, apporter son aide ou féliciter. Alan explique également sur sa documentation interne spécialement dédiée aux HPFO : « Le plus grand avantage d'un HPFO est qu'il permet à un Alaner de prendre du recul sur ce qu'il a réalisé (par rapport à ses propres objectifs) et sur ce qu'il souhaite réaliser la semaine prochaine » ainsi que « Le HPFO est partagé avec toute l'équipe sur Slack. Il donne une vue d'ensemble des choses importantes faites par les Alaners lors la semaine écoulée. » Il peut également s'agir d'un moyen de surveillance, nous questionnerons cet usage dans une future partie de cette analyse.

III. Les valeurs d'Alan apportent une vision commune

Les valeurs agissent ici comme principes « fondamentaux » qui, comme des guides, définissent ce qui est correct et ce qui l'est moins. Ces valeurs prennent également la forme de pratiques qui sont dans les fondations de l'organisation.

a. Positionnement d'Alan comme un « partenaire bien-être « tout-en-un »

Sans encore pouvoir encore disposer officiellement de cette qualité, Alan se qualifie elle-même d'être une entreprise « à mission ». Dans la documentation interne ainsi que sur la page publique dédiée à la presse³³, la mission avancée par Alan est la suivante : « Donner à chacun les moyens de vivre plus longtemps et en meilleure santé ». Pour ce faire, Alan entend être « Le partenaire de santé tout-en-un pour les individus et les entreprises ». Ces phrases comprennent des éléments clés dans la compréhension des valeurs d'Alan. Nous y retrouvons des mots tels que « la vie », « la santé » ainsi que « les individus et les entreprises », ce sont les éléments sur lesquels Alan souhaite se concentrer, et ainsi devenir un acteur central de leur parcours de soin au long de leur vie. Jean-Charles Samuelian écrit d'ailleurs dans un autre ouvrage, nommé « De l'assurance maladie au partenaire bien-être »³⁴, véritable lettre et engagement personnel sur le plan de la santé, que l'ambition paraît alors grande, mais justifiée. C'est pourquoi, en interne, la mission est partout. Affichée fièrement, dans les rapports hebdomadaires, par exemple, la mission et le rappel de « pourquoi nous faisons cela », semble être au cœur des préoccupations des Alaners.

De nombreuses discussions internes reprennent d'ailleurs le terme de « missionnaire ». Drôle de terme pour décrire les employés de l'entreprise et leur engagement à servir la mission et toujours regarder dans ce sens-là. Cela peut également prendre la forme d'une offre d'emploi en deçà des prétentions salariales du candidat, nécessitant alors d'adhérer fortement à la mission et au potentiel de l'entreprise pour renoncer à d'autres offres plus compétitives, et peut-être, moins fortes en sens. Attention, cela ne signifie pas que les salaires sont tous et forcément en deçà du marché au profit de la mission d'Alan. Cela reste simplement un élément de compréhension, potentiellement isolé, qui nous renseigne sur la place de la mission et sur l'engagement des individus dans l'organisation. Ils sont alors en capacité de troquer une partie

³³ <https://www.notion.so/alaninsurance/Alan-Press-Room-63ffb68706254b61beb5f5678c371662>

³⁴ Samuelian-Werve, Jean-Charles. De l'assurance Maladie Au Partenaire Bien-Être: Le Livre Très Optimiste d'une Meilleure Santé Pour Tout Le Monde. StoryLab Editions, 2022.

de leur futur capital financier en échange d'un impact positif et d'une mission qui a du sens. La mission étant établie, il sera nécessaire désormais d'observer les mises en pratique d'Alan.

b. Principes de *leadership*, analyse de la page interne « Alan Leadership Principles »

La culture d'Alan est définie comme « un ensemble de valeurs, de normes et de règles concernant « comment nous faisons les choses ici » ». La culture consiste à associer à la mission les comportements et les valeurs qui servent cet objectif. Les principes de *leadership*, au nombre de cinq, pourraient être assimilés à une ultime guide sur la manière de se comporter chez Alan.

Dans cette sous-partie, nous analyserons la page documentaire interne, hébergée sur Notion, outil que nous détaillerons plus tard. Cette page détaille les principes de *leadership* en activité chez Alan et est accessible à tout Alaner depuis son ordinateur ou son mobile. Nous remarquons dans un premier temps qu'elle est introduite par un émoticône de deux mains jaunes qui se serrent. En toute somme, une poignée de main et le responsable de la mise à jour de cette page est Jean-Charles Samuelian, le co-fondateur.

Déjà, ces premiers éléments attirent notre attention sur l'importance capitale de cette page. Dans l'arborescence ou index, cette page est une des premières consultées par les nouveaux entrants. Son responsable, le PDG, insiste largement sur le fait qu'elle est très importante à ses yeux, et donc à l'entreprise. Le choix du pictogramme, également, pourrait indiquer qu'il s'agit de la rencontre des personnalités humaines, les Alaners, qui rejoignent Alan versus les codes et rituels de l'entreprise et comment ils peuvent trouver un compromis comportemental sur ce terrain qu'est la place de travail et ses divers outils.

Rentrons dans le vif de la page. Les principes sont décrits comme étant voués à être utilisés au quotidien par les Alaners, lorsqu'il s'agit de discuter de nouveaux projets, d'avancer sur des tâches complexes ou lors de recrutements. Jean-Charles Samuelian explique dans son ouvrage dédié au fonctionnement d'Alan³⁵ que : « Ce ne sont pas des concepts qui se pensent, ce sont des préceptes qui se vivent. Ils structurent l'ensemble de notre organisation et de nos interactions ». Nous tenterons alors d'explorer ces principes dans le but de poser les bases de

³⁵ Samuelian-Werve, J. (2020). *Healthy business : Culture d'entreprise, Bien-être, Excellence*. StoryLab Editions.

notre réflexion. Nous noterons donc déjà qu'une des pages fondamentales de l'organisation est éditée en livre et accessible à tous, un point pour la transparence.

Chaque principe est détaillé de la manière suivante : Détail du principe, ses raisons, ce qu'il signifie, suivi des rituels et pratiques pour l'associer aux situations quotidiennes. Il y a également des exemples de situations dans lesquelles ces principes ont été décisifs, et dernièrement, étonnamment, des exemples de mauvaises utilisations. Ce dernier élément nous alerte sur le fait qu'il soutient l'idée que des éléments culturels pourraient être contre-productifs. Cette page est statistiquement une des plus consultées de l'entreprise avec plus de 11 700 vues sur l'année glissante.³⁶

Les cinq principes de *leadership* dans le discours d'Alan sont les suivants : Priorité à nos membres, ambition sans peur, *ownership*³⁷ distribué, transparence radicale(notre sujet de réflexion) et développement personnel et collectif. Nous détaillerons uniquement très brièvement ces principes.

i. Priorité à nos membres

Inspiré de la pensée design et des œuvres de D. Norman³⁸ et N. Beudon³⁹, ce principe consiste à mettre l'utilisateur final au centre des préoccupations de l'entreprise et d'agir pour que les décisions, aussi difficiles soient-elles, se fassent dans l'intérêt des membres. Nous pouvons considérer ce principe comme base de travail des futures itérations d'autres principes d'Alan. Ce type d'approche centré sur « l'utilisateur » évite, selon N. Beudon, de fonctionner en silos et de créer des disparités dans l'expérience globale.

Selon Alan, ce principe souligne l'importance de gagner la confiance des membres et de respecter à la lettre l'éthique, leurs données personnelles et leur consentement. Il souligne également le fait de leur livrer une expérience incroyable au-delà de leurs attentes en tous points, en ayant une attention portée aux détails. Alan insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas ici

³⁶ Statistiques internes réalisées via l'outil documentaire Notion en mars 2023

³⁷ Traduit ici comme « Responsabilité »

³⁸ Norman, Donald A. *The psychology of everyday things*. Basic Books, 1988.

³⁹ Beudon, Nicolas. « Le design thinking : l'utilisateur au cœur de l'innovation ». *I2D - Information, données & documents*, vol. 54, n° 1, 2017, p. 28-29. *Cairn.info*, <https://doi.org/10.3917/i2d.171.0028>.

de donner raison de facto aux membres lors d'un conflit, mais qu'il s'agit plutôt de construire autour des membres le produit qui leur est vendu.

ii. Ambition sans peur

Alan considère qu'avoir de l'ambition est essentiel pour pouvoir progresser et réussir le projet qu'est le sien. Les objectifs fixés sont réputés hors d'atteinte pour « viser la lune et atterrir dans les étoiles ». C'est en se fixant des objectifs ambitieux que l'on réalise de grandes choses. Chez Alan, on considère qu'avoir en sa possession 70 % de l'information est suffisant pour prendre une décision au lieu de 100 %. C'est une manière de penser peu commune au développement des entreprises à risques, il conviendra donc, chez Alan, de prendre le risque à bras-le-corps et de ne pas en avoir peur. Cela implique également de voir émerger dans l'entreprise des façons d'arrêter la collaboration avec un Alaner quand c'est nécessaire, d'embaucher des personnes qui excellent et d'être exigeant ainsi que de voir de manière « inconfortablement grande ».

iii. Ownership distribué, principe de subsidiarité

Ce principe est une synthèse de la façon dont les Alaners sont responsabilisés dans leur quotidien. Tous sont des considérés comme des « propriétaires », au sens de propriétaire de l'organisation grâce à leurs actions, propriétaires des processus et responsables de leur succès. Les décisions sont prises par ceux qui construisent les choses et non par des comités ou des leads pour éviter de ralentir le processus. Il revient à chacun d'expliquer ses décisions et de les rendre compréhensibles par l'équipe qui les exécute. De ce fait, chaque décision a un propriétaire, qui fait un jugement après avoir partagé et digéré les points de vue des autres. Pour chaque décision, nous clarifions la propriété avec le cadre LOCI⁴⁰. Ce cadre indique pour chaque décision qui en est l'initiative et responsable de l'avancement des discussions, consulté pour la prise de décision et qui sera informé à la fin de la prise de décision.

Ce principe explique également que les Alaners agissent au nom de l'entreprise et qu'il est nécessaire de tous s'automotiver pour prendre les meilleures décisions à l'égard d'Alan et d'aller viser l'excellence en tout temps. Pour appuyer cet élément, il nous conviendra de rappeler que les Alaners en contrat à durée indéterminée sont tous propriétaires de l'entreprise

⁴⁰ LOCI : Lead & Owner, Consulted, Informed / En Français : Responsable & propriétaire, consulté, informé

via des actions attribuées à leur arrivée, cela renforce potentiellement leur intérêt d’agir dans le sens d’Alan.

Les Alaners ont également pour recommandation de simplifier et de clarifier au maximum les choses. De plus, lorsque des points de vue divergent, il convient d’adopter une intention positive aux autres et à son propos. Il y a une culture du « Oui et... » plutôt que du « Mais ». Cela nous rappellerait presque le film de Peyton Reed, « Yes Man » sorti en 2008, où des personnes désireuses de changer leur vie en positif, s’embarquent dans une aventure où dire « Non » n’est plus une option.

Un des principes de cette responsabilité partagé explique que l’intuition doit guider les Alaners pour leur permettre de prendre des décisions plus rapidement, et cela colle avec la nécessité pour Alan d’avancer rapidement dans ce contexte économique de croissance. Ainsi, il est demandé de prendre des décisions dès lors que 70 % de l’information est disponible. Il est conseillé à l’inverse de ne pas chercher à obtenir 100 % de consensus ou d’information pour prendre une décision, à tel point que cela pourrait se révéler contre-productif.

Ce principe est un moyen de départager les prises de décision entre les Alaners et leur permettre d’avancer rapidement ensemble.

iv. Transparence « radicale »

Ici, le sujet de notre mémoire, Alan ancre ainsi son désir de transparence dans ses Leaderships Principles et prodigue des conseils et des attitudes à adopter pour incarner parfaitement ce mode de circulation de l’information. Nous ne transférerons pas l’entièreté des principes en détail ici, mais il conviendra de détailler particulièrement celui-ci en raison de l’orientation de notre mémoire. La transparence « radicale » se traduit par plusieurs pratiques :

Toutes les informations sont accessibles à tous et sont largement et systématiquement partagées en interne. Cela comprend toutes les informations critiques de l’entreprise, toutes les décisions prises, tous les tableaux de bord et mesures. Les documents sont tous publics en interne et comprennent des éléments sensibles tels que les grilles de salaire et d’équité⁴¹, les questions relatives à chaque décision stratégique, les caractéristiques des produits, les mises à

⁴¹ Attributions de parts de l’entreprise : Actions / BSPCE

jour des ventes et tout autre document. Les rapports du conseil d'administration sont également accessibles en interne et sont expliqués en externe par les co-fondateurs dans un billet de blog.

Les messages privés sont également évités. Tout ce qui est relatif au travail, même les petits échanges ou situations, sont partagés publiquement dans les espaces appropriés. Nous détaillerons par la suite les outils mis en place pour respecter cette recommandation. Ils permettent de faciliter la recherche et l'historisation des échanges. Il est indiqué qu'en rendant les problèmes habituellement privés à une sphère publique, cela permet à tous de pouvoir apprendre des expériences et des échecs des autres.

Les erreurs et les problèmes sont également partagés publiquement. Si une erreur est commise ou si quelque chose a fait défaut, il est demandé de ne surtout pas étouffer le problème, mais au contraire de le dévoiler publiquement et éventuellement, présenter des excuses publiquement. Toutes les informations ne sont pas considérées comme « officielles » si elles ne sont pas écrites. Ce qui met un arrêt à toute culture orale ou partage d'information entre travailleurs. Enfin, il est encouragé de dire la vérité, même si elle est difficile à entendre. Cela se fait cependant avec un sens du jugement et de la compétence, et une communication excessive est évitée lorsqu'il s'agit de sujets importants. Il s'agit là encore de l'intention des acteurs et de l'organisation et est à distinguer de pratiques qui peuvent échapper à notre analyse.

Quelques mauvaises utilisations de ces principes sont mentionnées, comme le fait de ne pas être complètement transparent dans certaines situations (départs par exemple), donner trop de détails inutiles ou divulguer des informations sensibles à l'extérieur de l'entreprise.

v. Développement personnel et collectif

Ce principe détaille la culture d'Alan comme axée sur la croissance personnelle et communautaire. Il est expliqué que les Alaners agissent de manière bienveillante, respectueuse et honnête. Il existe ce qu'on appelle « *Praise* », en français « Féliciter » et sont considérés comme des éloges qu'il convient de donner souvent à ses collègues de manière numérique via les outils de l'entreprise. C'est considéré comme de la reconnaissance publique, de plus, les Alaners sont encouragés à se connaître mutuellement d'un point de vue personnel au travers différentes rencontres, plus qu'à un niveau purement professionnel, pour tisser des liens.

Concernant les compétences, il est attendu des Alaners qu'ils ne cessent de se former et d'apprendre dès qu'ils en ont l'occasion. Ils sont également capables de donner du retour

d'information sur le travail des autres de manière qualitative et constructive pour permettre à tous de grandir. Dans cette situation, il est demandé à l'inverse d'être capable de recevoir ces retours d'information et de les accueillir à bras ouverts même s'ils sont difficiles à entendre. Les Alaners sont supposés être des personnes qui cherchent à s'améliorer et à grandir.

Dans ce principe, il est recommandé aux Alaners de mettre leur égo de côté, il s'agit d'un discours étonnant de la part d'une entreprise. Il devient alors nécessaire de rechercher la vérité plutôt que d'avoir raison. L'ancienneté et les potentiels titres de poste ne sont également pas plus valorisés, c'est plutôt la qualité des arguments qui fait foi.

Enfin, les Alaners sont encouragés à « éditer » l'entreprise, c'est-à-dire à suggérer de nouvelles manières de travailler et d'interagir. Terme apporté par Jean-Charles Samuelian. Les documents et pages sont quasiment toutes éditables, pour permettre à tous de pouvoir éditer lorsque nécessaire sans avoir à demander la permission. Ce principe vient clore la page et énonce Alan comme une organisation vivante qui se doit d'évoluer en continu et que tous doivent participer à l'amélioration de cette organisation.

Pour conclure sur ces principes de Leadership, il s'agit là d'un véritable guide sur lequel les Alaners peuvent et doivent s'appuyer au quotidien pour défendre leurs idées et le travail qu'ils effectuent. Nous noterons qu'il est difficile d'incarner l'ensemble de ces principes d'un seul coup, chacun ayant également les qualités propres à sa personne. Ces principes sont très consultés par l'ensemble de l'organisation et sont utilisés dans les revues de performance pour indiquer forces et faiblesses et axes d'amélioration de l'Alaner concerné.

Ce guide est donc une base utile et propice à l'utilisation d'autres outils culturels et techniques au sein de l'organisation. Sans surprise, nous pourrions qualifier cette page d'un guide de management pour soi-même appliqué à tous et accessible, ce qui, en soi, semble être un discours positif, les clés sont alors données pour réussir au milieu des codes et des rites.

c. Confiance et responsabilités, les bases de la relation de travail chez Alan

Jean-Charles Samuelian détaille également dans son livre la manière dont la confiance et les responsabilités sont au cœur des échanges au sein d'Alan. Les individus sont alors responsabilisés pour prendre les bonnes décisions pour Alan et pour les autres Alaners. Cela comprend la réception des commentaires sur son travail, ou bien sur ses résultats de performance. De ce fait, cette valeur nous paraît centrale dans l'application de la transparence

« radicale », en effet, cette transparence implique de partager nombre d'éléments confidentiels ou sensibles qui n'auraient pas été partagés habituellement à l'ensemble des salariés dans une entreprise conventionnelle.

Dans cette configuration, Alan a d'ailleurs supprimé le rôle de manager hiérarchique classique, cela ne signifie pas qu'il n'existe pas de personnes qui prennent des décisions stratégiques ou qui orientent les choix de l'organisation, mais que les décisions sont étalées et partagées entre les Alaners. Nous noterons qu'Alan a fait le choix de proposer un système de coaching et d'accompagnement à tous. En effet, chaque Alaner se voit attribuer un coach, présenté comme « Une personne différente d'un leader ou d'un manager. Elle se concentre avant tout sur la progression et la croissance continues de la personne coachée plutôt que sur l'efficacité et le rendement de l'équipe ou sur la gestion quotidienne. » Encore une fois, il s'agit du discours de l'organisation et il serait légitime dans les faits de questionner si cela est réellement le cas. Bien souvent, le coach semble être très proche, dans l'organisation, de la personne coachée, jusqu'à confondre les rôles. Ensuite, pour accompagner le coaching, sont attribués dans les premières semaines un « Culture Buddy », dédié à présenter la culture et les particularités d'Alan au nouvel arrivant, ainsi qu'un « Rôle Buddy » qui sera la personne désignée dans son équipe pour l'amener à s'approprier son poste de travail.

Nous ajouterons qu'il s'agit ici d'un pari fort envers les Alaners, Alan prenant le parti de considérer que tous cherchent le bien de l'organisation et qu'ils sont en mesure de le faire, accompagnés de documentation. Nous pourrions même considérer cet engagement comme un fort moyen de responsabiliser les individus dans l'entreprise.

d. Télétravail comme (nouvelle ?) norme

Durant notre recherche et dans la rédaction de ce mémoire, de nombreux interlocuteurs que nous mentionnerons étaient à distance et certains ne se rendaient que rarement dans les locaux de l'entreprise. Est-ce que cela démontre qu'au sein d'Alan, il est possible de travailler depuis n'importe où ? La réponse ne se fera pas attendre, c'est un élément qui saute aux yeux sur la page dédiée aux méthodes de travail chez Alan⁴². Il y est indiqué dans la partie « Où nous travaillons » : « Partir des gens, pas des bureaux. La plupart des entreprises louent un bureau et embauchent du personnel pour le remplir. Chez Alan, nous avons fait volte-face et nous

⁴² <https://alan.com/en/careers/a/everyday-life>

mettons l'accent sur les personnes. Chaque Alaner est libre de vivre et de travailler où il le souhaite. » issu de la page « Travaillez d'où vous voudrez : Notre méthode chez Alan ». ⁴³Il existe, en effet, une politique plus qu'ouverte sur le télétravail chez Alan. Comment est organisé le travail des équipes si elles ne peuvent pas se rencontrer ?

Les prémices du télétravail étaient déjà pointées par L. Brunel⁴⁴ en 1978, où il introduisait les technologies de l'information et de la communication comme futur moyen d'améliorer et d'optimiser son temps personnel. En évoquant cette possibilité, il n'imaginait sûrement pas l'ampleur prise par ce phénomène avec la révolution technologique qui se préparait. Sous l'impulsion du Premier Ministre E. Balladur et avec l'aide de T. Breton, un premier ouvrage est publié, en 1994, en France au sujet du télétravail et de ses futures perspectives.⁴⁵ Ce ne fut pas un long fleuve tranquille pour le télétravail qui a mis de nombreuses années à murir dans l'esprit des travailleurs et dirigeants. Le sujet du télétravail n'a d'ailleurs pas cessé de prendre une place de plus en plus importante dans la vie des travailleurs depuis. C'est en 2014, bien avant la crise Covid, dans un article de M. Dumas et C. Ruiller évoquant les risques du télétravail⁴⁶, il y est fait mention du télétravail comme « un outil de qualité de vie performant ». Ils en définissent les frontières et n'hésitent pas à dresser des risques inhérents aux entreprises qui ne maîtriseraient pas leur culture autour du télétravail.

Enfin, et depuis la crise Covid en 2020, l'usage du télétravail s'est fortement développé et nous avons assisté à ce que nous pourrions appeler, un éveil des consciences. Cependant, nous rappellerons qu'Alan est née en 2016 et que le télétravail semblait, nous allons le voir, déjà bien ancré à cette époque. Nous n'imputerons donc pas cette pratique, à ce phénomène extérieur.

Pour rentrer dans le détail, nous observerons une page interne Notion dédiée à la politique *Work from anywhere*⁴⁷, cette page recense la vision et les règles du télétravail dans l'organisation. L'équipe People est responsable de cette politique et des pratiques/outils mis à

⁴³ Traduit de l'anglais: "Starting from people, not from offices. Most companies rent an office, and they hire people to fill it. At Alan, we turned it around and focus on people first. Each Alaner is free to live and work where they prefer."

⁴⁴ Brunel, L. Des machines et des hommes: Télécommunications. Presses de l'Université du Québec, 2011

⁴⁵ Breton, T. Le télétravail en France: situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques : rapport au ministre d'Etat, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire et au ministre des Entreprises et du Développement économique. La Documentation française, 1994

⁴⁶ Dumas, Marc, et Caroline Ruiller. « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », Management & Avenir, vol. 74, no. 8, 2014, pp. 71-95.

⁴⁷ En Français : « Travailler depuis n'importe où »

disposition tout autour. Tout d'abord, la vision : pour C. Gorintin : « Très tôt dans l'histoire d'Alan, nous avons conçu nos outils pour qu'ils soient asynchrones et qu'ils permettent à l'ensemble de l'équipe de disposer d'un maximum de souplesse pour organiser leur vie professionnelle et personnelle. » C'est le postulat de départ qui nous aidera à dérouler la logique du travail depuis « n'importe où ». Nous noterons des phrases, indiquées en gras sur la page, qui rassemblent la vision claire de cette politique : mettre fin au mythe du présentisme ; Partir des gens, pas des bureaux ; Pourquoi des restrictions ? ; Comment nous prenons des décisions sur l'affinement de nos politiques en matière de travail depuis n'importe où ?

Il existe donc un véritable combat face au présentisme et à la logique du saint bureau où tout se passe. Attention, Alan ne se décrit pas comme une entité volante dépourvue de biens physiques, il existe, en effet, un siège social et des espaces de travail partagés aux quatre coins de la France. Ce qu'il faut alors retenir de cette politique, c'est qu'elle laisse la possibilité à tous de choisir la configuration et le mode de travail qu'il souhaite, sans contraintes, autant que la culture de l'organisation est prête à la supporter sans difficultés, ou presque, nous le verrons.

L'organisation détaille dans cette page, un ensemble de conseils et outils pour s'approprier le travail depuis « n'importe où ». L'essentiel est résumé de la sorte : travailler selon ses préférences permet d'embaucher des gens talentueux sans se soucier de leur localisation. Nous noterons ici, que de 2016 à 2023, heure à laquelle nous lisons cette page, la politique s'est durcie pour des raisons de coûts et de conformités aux obligations légales. En effet, les assurances et lois de chaque pays diffèrent. Il devient aussi difficile de mettre à l'échelle un processus d'administration du personnel dans plusieurs pays simultanément. Alan n'étant légalement présente que dans trois pays, la France, la Belgique et l'Espagne, embaucher une personne en Suède, par exemple, rajoute de la complexité à un processus déjà bien rodé.

Dans un second temps, d'autres rituels essentiels qui permettent à tous les Alaners de se retrouver malgré leur éloignement physique. Alan assume la présente : « Les gens travaillent mieux lorsqu'ils se connaissent, et pas seulement dans un contexte formel. [...] difficile à atteindre dans un contexte professionnel, en particulier lorsque la plupart des gens travaillent à distance tout le temps où une grande partie de leur temps. » Alan organise à différentes échelles, des équipes, aux départements jusqu'à l'ensemble de l'organisation, des « off-site » ou « check-in ». Ces événements visent à rassembler les équipes qui ne se voient pas ou se voient peu et de proposer un moment convivial, qui n'est pas forcément axé sur le travail et qui permet de sortir légèrement du cadre professionnel. La communauté People est récemment

partie en Bourgogne, deux jours en mars, la Unit Corporate & People, deux jours à Reims, et l'ensemble d'Alan, à Biscarrosse, en périphérie bordelaise. Alan prend à charge financièrement les coûts de ces évènements.

Ensuite, les dispositifs financés. En effet, il est difficile de bien travailler sans équipement adéquat. En plus du matériel fourni par l'entreprise, c'est-à-dire, un ordinateur portable flambant neuf et un casque à réduction de bruit, Alan finance une solution nommée *Fleex*⁴⁸, sur son site, nous pouvons y lire « Le confort partout, simplement. » et qui vise à équiper le domicile des Alaners en leur proposant, la location de mobilier selon leurs préférences. Le système fonctionne sous forme de compteur de points, les Alaners disposent de plus de points s'ils ne possèdent pas de bureau attitré au siège ou dans les espaces de co-working. Le tout étant financé par l'entreprise gracieusement. Il est donc possible avec ses points de se commander un bureau, un tapis de souris, deux écrans, une chaise, une lampe, voire un ballon ergonomique. Là encore, pas de choix manichéen, il est également possible de se faire financer une place dans un espace de coworking si tel est notre souhait. Alan considérant qu'une place physique au bureau ayant un coût, répercuter ce coût ailleurs sera dénué d'incidence plus grande. D'autres guides et astuces sont détaillées dans les pages attenantes pour réussir à optimiser la communication avec ses collègues lorsqu'on travaille dans un contexte à distance.

Aujourd'hui, la majorité des Alaners ne fréquentent pas un bureau et tous ou presque recourent au télétravail sur une base hebdomadaire. Nous noterons qu'il s'agit ici d'un ancrage culturel fort, tant il est utilisé par les Leads de communautés ou même par Jean-Charles Samuelian fréquemment. Ce dispositif culturel rayonne fortement dans l'entreprise, en effet, lors des échanges ou des découvertes réalisées au long de cette expérience, de nombreux Alaners ne se posaient pas la question de l'emplacement des gens avec qui ils travaillaient. Évidemment, probablement plus des collègues qu'ils côtoient dans leurs interactions au quotidien, mais il n'est pas rare de connaître à peine peu de gens en se rendant au bureau.

Nous questionnerons alors, le mode de circulation de l'information et la manière dont les gens échangent entre eux ? Comment l'information se diffuse si elle n'est pas partagée par les individus qui se situent au même endroit ?

⁴⁸ <https://www.fleex.com/>

e. L'asynchrone, le travail de manière déconnectée

Le travail asynchrone est, lui aussi, un pan des méthodes culturelles présentes en puissance dans l'organisation. Suivant la même trajectoire que le télétravail, l'asynchrone, à l'opposé de synchrone, est, dans notre situation professionnelle, un mode de travail consistant à ce que les individus communiquent de façon déconnectée temporellement des uns et des autres. Nous venons de constater qu'au sein d'Alan, la notion de présence physique n'est pas nécessaire avec le dispositif de télétravail en place, les Alaners ont-ils besoin d'être également connectés aux mêmes heures, malgré leur éloignement ? Alan le mentionne dans les Leadership Principles sous le « mantra », « les Alaners visent l'écrit en premier »⁴⁹.

L'organisation explique qu'il n'est plus nécessaire d'avoir les individus connectés au même moment pour travailler efficacement. Il pourrait être intéressant de rattacher ce mode de fonctionnement à la diversité des talents et aux fonctionnements qui diffèrent fortement selon les individus, lire ici que certains, préfèreront travailler sur les sujets de fonds dès le matin, tandis que d'autres seront plus à l'aise en fin de journée. Les journées de chacun sont différentes et ce mode de fonctionnement est présenté comme une solution à la gestion des manières de travailler de chacun.

Un second élément attirera notre attention, Alan n'est pas confortable avec les réunions et le revendique. Une note indique dans la page des Leaderships que les réunions ne doivent jamais être la première option et qu'il conviendra plutôt d'envisager une résolution à l'écrit et une meilleure construction de son propos par la réflexion avant d'imaginer se réunir. Cela ne signifie pas qu'il est impossible de prendre des décisions, nous le verrons. De plus, comment être « radicalement » transparent lors d'une réunion ? Par conséquent, il est conseillé d'éviter ce mode de communication en privilégiant l'asynchrone.

Il existe une grande flexibilité dans l'organisation du temps de travail. Nous noterons aussi que le forfait jour au statut cadre est également la norme pour permettre de responsabiliser chacun et permettre légalement à tous d'organiser son temps de travail.

Cette partie pourrait légèrement nous sembler éloignée de la transparence « radicale » car elle se concentre sur les bases culturelles de l'organisation. Or, elle vise à poser les

⁴⁹ Traduit de l'anglais: "Alaners are written-first"

fondements et les bases de notre réflexion autour des pratiques de transparence « radicale ». Il s'agit d'une valeur qui est entremêlée d'outils et de dispositifs qui la maintiennent et qui la favorisent. Les dispositifs culturels que nous avons évoqués sont rendus nécessaires par la transparence « radicale » et lui permettent d'exister dans l'organisation. Ils forment le terrain où les individus, donc les Alaners, peuvent communiquer de manière transparente dans l'organisation. Les différents codes et rituels viennent contextualiser et ont du sens lorsqu'on ajoute la transparence « radicale » dans l'organisation.

Nous évoquons en première hypothèse que la mise en place de la transparence « radicale » nécessitait des dispositifs culturels spécifiques, agissant comme des fondations, pour fonctionner. Nous pouvons confirmer cette hypothèse ensuite à notre analyse des éléments culturels d'Alan et de ses particularités. Sans ces divers dispositifs, la transparence « radicale » ne pourrait pas trouver les fondations nécessaires à sa mise en place au sein de l'organisation.

Il conviendra désormais de comprendre que la transparence « radicale », appelle de nouveaux dispositifs techno-sémiotiques et de nouvelles pratiques de ressources humaines qui ont fait d'Alan, une organisation différente sur ces pans.

Partie 2 - La transparence « radicale » appelle de nouveaux outils techno-sémiotiques et actionne de nouvelles pratiques RH chez Alan

Nous venons de poser les bases culturelles de notre analyse et veillerons à ce que nous fassions bien la distinction entre le discours d'Alan et les véritables effets constatés, qu'ils le soient à partir de statistiques, d'entretiens menés dans le but de cette analyse ou d'observations de terrain. Alan dispose donc de dispositifs culturels qui servent de fondations à la transparence « radicale », cependant, ces outils ne pourraient pas fonctionner seuls et nécessitent l'utilisation de dispositifs techno-sémiotiques précis pour les accompagner. Nous verrons dans cette partie qu'Alan dispose de nombreux outils à cet effet et à quel point ils sont nécessaires à la mise en œuvre de la transparence radicale et en particulier pour les ressources humaines.

I. Des dispositifs techno-sémiotiques nécessaires à la transparence radicale

Nous utiliserons le terme de « dispositif » pour rappeler les travaux de Michel Foucault en la matière et la manière dont ils se sont adaptés aux objets d'information et de communication.⁵⁰ Ces objets sont définis tels que : « tout ce qui a, d'une manière ou une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants »⁵¹. Ces outils que nous analyserons ici seront qualifiés de « dispositifs techno-sémiotiques » par Verhaegen⁵², ils prennent la forme de nouvelles dispositions du savoir et amènent de nouveaux champs de relation entre signes et objets.

L'histoire d'Alan et sa raison d'être illustre déjà le besoin technologique de l'organisation. Ses co-fondateurs sont ingénieurs de formation et ont tous les deux travaillé dans le secteur des technologies auparavant. De plus, le produit vendu par Alan, et sa plus-value commerciale, se concentre autour des technologies et des gains associés à ces outils.

⁵⁰ Appel, Violaine, Hélène Boulanger, et Luc Massou. *Les dispositifs d'information et de communication. Concepts, usages et objets*. De Boeck Supérieur, 2010

⁵¹ Agamben, Giorgio, et Martin Rueff. *Qu'est-ce qu'un dispositif?* Nouvelle éd., Payot & Rivages, 2014.

⁵² Verhaegen, Philippe. « Les dispositifs techno-sémiotiques : signes ou objets ? » *Hermès, La Revue*, vol. 25, n° 3, 1999, p. 109-21, <https://doi.org/10.4267/2042/14979>. Cairn.info.

Les équipes d'Alan sont composées à un tiers d'ingénieurs logiciels, travaillant sur différents plans, et cela donne une idée de la composante technologique de l'entreprise et sa capacité à mettre en place ce type de dispositifs techno-sémiotiques. D'ailleurs P. Verhaegen en parle dans la publication autour de ces dispositifs « signes ou objets ? »⁵³ il y détaille la place de ces outils, leur fonctionnement et leur rôle en tant que dispositif dans les échanges humains. Ces dispositifs prennent simultanément la place des signes et des objets, et la dynamique qui les entretient créera « un phénomène technologique agissant sur les individus ». Alors ces dispositifs prendront la place de moyens de communication « augmentés », laissant toute place à « l'hypertexte » voire aux « hyperdocuments ». Les dispositifs techno-sémiotiques sont nécessaires pour rendre ou ne pas rendre possible la circulation de l'information et, par extension, la transparence « radicale ».

a. « Google Workspace » : L'environnement de travail numérique et sa configuration

Le choix de ses équipements informatiques est bien souvent laissé pour compte au département informatique ou achats, qui se doit de trouver une solution efficiente et économique. Depuis les récentes évolutions technologiques, ce postulat a bien changé. La sélection de son matériel et de ses logiciels est devenue un véritable casse-tête de fonctionnalités et de prix.

Quand la solution du géant Microsoft « Office / Microsoft 365 » est utilisée par plus d'un million de clients dans le monde, Alan, a fait le choix d'utiliser la solution proposée par le concurrent numéro un de Microsoft, Google et sa suite « Google Workspace ». Plateforme en véritable accélération, ces deux solutions proposent des outils de traitement de texte, d'analyse de données, de stockages de documents, de plateformes courriels et d'outils de bureautique en tout genre. Tous misant sur un point fort, le « Cloud ». Cela signifie la décentralisation du stockage des données chez le fournisseur et non plus chez le client. Alan s'est porté sur la solution de Google pour une raison simple, la collaboration. En effet, cet outillage permet de collaborer sur de multiples documents à la fois, mais aussi de partager de nombreuses applications sous format « web », c'est-à-dire sans installation aucune sur le poste de travail. Ainsi, la majorité des Alaners installent rarement d'applications, cela accroît la disponibilité des outils, leur sécurité, tant qu'elle est dirigée par le fournisseur, et le support

⁵³ Verhaegen, Philippe, *ibid.*

associé. Cependant, ce n'est pas ce qui nous intéresse dans l'objet de notre analyse. Il s'agit plutôt de la configuration de la solution.

Dans sa quête de transparence « radicale », Alan a voulu rendre accessible à tous et tout l'ensemble des documents et échanges qui avaient lieu dans l'entreprise. Google Workspace permet de partager les dossiers et documents avec des personnes désignées. Comment donner accès à l'ensemble de l'organisation sans difficultés ? Alan a créé un groupe technique qui reprend l'ensemble des Alaners et a donné accès, pour ce groupe, à tous les documents et dossiers. Il s'agira d'un point intéressant dans notre analyse où dès lors, tout devient par défaut accessible. Il s'agit d'un pas franc vers la transparence et l'aspect « radical » de la chose prend son sens. Il est demandé aux Alaners de ne pas conserver de documents dans leur espace personnel, mais de les stocker dans un dossier à leur nom, placé dans un répertoire public. De cette manière, il devient facile d'accéder aux documents de ses collègues. Nous questionnerons le gain de productivité ou d'accès à l'information engendrée par cette pratique, si potentiel gain existe vraiment. Google Workspace est également le système de messagerie courriel utilisé par Alan. Cependant, peu d'Alaners l'utilisent entre eux et il est déconseillé d'échanger avec ses collègues par ce biais. En effet, la visibilité des échanges en serait restreinte aux seuls destinataires. Comment les Alaners échangent-ils l'information de manière transparente entre eux ?

b. « Slack » : La messagerie instantanée synchrone utilisée de manière asynchrone

Les courriels sont, depuis l'ère numérique, la solution maîtresse des échanges entre individus. Depuis déjà quelques années, de nombreuses entreprises qui fournissent ces logiciels, dont Google et Microsoft, proposent une alternative instantanée, autrefois utilisée de façon personnelle et qui se fait une place dans la sphère professionnelle. Les professionnels lui attribuent les mérites d'être rapide, claire, plus simple qu'un échange courriel et moins formel pour régir les échanges internes.

Un outil phare dans la maîtrise des échanges instantanés se nomme « Slack », là encore une solution américaine détenue par le géant des logiciels professionnels « Salesforce ». Cette solution est déjà adoptée par de nombreuses entreprises du secteur de technologies et est connue pour être rapide et efficace. Dans l'analyse sémiologique de cet outil, nous commencerons par son fonctionnement : Les utilisateurs ont accès à un ensemble de canaux de

communication, chaque canal recouvre un sujet et son nom est précédé d'un sigle # dièse. Tandis que les noms des utilisateurs, codés sous la forme « prénom.nom » sont précédés d'un @ arobase, langage informatique également utilisé pour les courriels. Les utilisateurs sont reconnaissables par leur photo de profil, ajoutée à la création de leur compte. Ne pas avoir de photo de profil reste rare sur cette plateforme, destinée à remplacer les échanges oraux ; de plus, il est possible de savoir si les utilisateurs sont connectés via l'apparition d'une diode verte ou grise adossée à leur photo de profil. Il est possible d'écrire un message dans un canal et d'y ajouter des émoticônes. L'ajout de ces sigles se fait grâce à l'interface graphique qui propose alors une liste. L'outil est personnalisable à souhait, jusqu'aux couleurs des messages et de l'interface graphique. De plus, il existe de nombreuses fonctionnalités dédiées à des usages professionnels : l'ajout de lien hypertexte pour rediriger vers un site web, le rappel de messages pour se souvenir à un temps donné que nous avons sauvegardé un message, ou encore l'ajout d'images et de documents.

Lors des échanges, pour avoir l'attention d'un utilisateur en particulier, il conviendra de le « mentionner » avec une arobase et son nom d'utilisateur. Celui-ci recevra un « ping », alias « notification » et une icône distinctive apparaîtra pour lui dans le canal, à savoir qu'une notification sonore légèrement inquisitrice se fait entendre lorsque l'on reçoit un « ping ». Il est possible de « réagir » à un message, en répondant à celui-ci, ce qui crée un fil de discussion dédié à ce message. De même, les utilisateurs réagissent souvent avec uniquement des émoticônes. Notons qu'une puissante barre de recherche existe permettant de rechercher un échange selon de nombreux filtres. Encore une fois, nous ne détaillerons pas plus l'outil et son interface, mais plutôt l'utilisation qu'Alan prévoit en faire.

Alan utilise cet outil pour l'ensemble des communications entre les Alaners, il existe plus de 750 canaux de discussion dans l'espace d'Alan, tous dédiés à un sujet en particulier. Pourtant, synchrone dans son utilisation première, Slack est ici utilisé de manière asynchrone, il est d'ailleurs conseillé aux Alaners de désactiver les notifications et d'aller chercher eux-mêmes l'information sur Slack lorsque nécessaire pour leur permettre de rester maîtres de leur gestion du temps et de leurs notifications.

c. « Notion » : La gestion des connaissances en base documentaire

Les méthodes d'organisation des connaissances sont un facteur essentiel au développement de toute entreprise. Ici, avec Alan, nous assistons à un cas de croissance rapide

et pouvant être parfois qualifiée de démesurée par certains acteurs du secteur qui nécessite de stocker et d'historiser les fondations des connaissances créées. Nous questionnerons la place de la connaissance dans un tel environnement et son accessibilité par les individus. Alan utilise l'outil « Notion » depuis ses débuts comme une base documentaire pour gérer ses savoirs et connaissances, usage, d'ailleurs, adapté du « Wiki ».

C'est en 2009 que L. Caby-Guillet, S. Guesmi et A. Mallard publient un article sous la forme d'une étude exploratoire sur l'usage des Wikis dans le milieu professionnel.⁵⁴ Cet article explique qu'en analysant les différents usages des wikis en entreprise, selon un corpus réuni pour l'occasion, certaines caractéristiques critiques faisaient irruption. L'intégration de telles bases de connaissances étaient complexes car elles nécessitaient un équilibre entre la motivation des individus qui composent l'organisation et un encadrement managérial / culturel pour en stimuler la créativité. Ces outils nécessitaient un niveau « critique » (c'est-à-dire minimal) d'utilisateurs pour rester en vie et être utiles à l'organisation, sinon ils peuvent vite devenir désuets. De plus, de nombreux facteurs ont été pointés comme nécessaires à la survie des wikis, comme la culture de l'organisation et la facilité d'utilisation de l'outil. Notion est ici un outil pouvant être considéré comme un wiki et répondant à l'ensemble des critères énoncés. Il est adapté à la culture d'Alan et aligné sur les valeurs d'Alan.

Notion se présente comme un outil hébergé en ligne, une application existe également, et s'organise sous forme de répertoires. Les utilisateurs naviguent dans les différentes catégories, et peuvent créer multiples pages, configurables à souhait. Chez Alan, cet outil est considéré comme une « bible », nous observerons que lorsque des Alaners posent des questions au sujet de procédures ou d'éléments, en particulier dans Slack, la réponse souvent apportée est : « As-tu vérifié sur Notion ? » ou alors, la réponse est donnée avec un lien en hypertexte envoyant vers la page associée sur Notion. L'outil est aussi configuré pour être accessible à toutes et tous. Il n'existe aucune restriction d'accès en termes de lecture ou même d'écriture. Il est possible d'accéder aux pages de toutes les équipes, de tous les utilisateurs et de les modifier comme bon nous semble. Risqué ? Absolument pas, considère Jean-Charles Samuelian qui explique que : « Tout est toujours à l'état de projet et susceptible d'être modifié. Ce n'est pas parce que quelque chose est écrit qu'il s'agit d'une vérité immuable. Toute notre

⁵⁴ Caby-Guillet, Laurence, Samy Guesmi, et Alexandre Mallard. « Wiki professionnel et coopération en réseaux. Une étude exploratoire », *Réseaux*, vol. 154, no. 2, 2009, pp. 195-227.

documentation est un "travail en cours" au fur et à mesure de notre évolution, et c'est pourquoi tout le monde a des droits d'édition pour améliorer ce que nous faisons. »⁵⁵

Alan explique qu'il s'agit là de booster la créativité et le partage d'information au sein de l'organisation. Même si cela est présenté comme un avantage, un des premiers éléments qui revient dans les questions posées aux nouveaux arrivants, c'est la quantité d'informations à assimiler au travers de l'outil.

Les pages sont principalement utilisées pour stocker les processus et guides pour le fonctionnement des différentes équipes. Chaque département a son propre répertoire et dispose d'une multitude d'informations hébergées par l'outil. De plus, les équipes créent d'autres pages pour leurs projets entre équipes, pour des annonces, pour des bases de données, pour stocker un peu tout et n'importe quoi, jusqu'à en saturer la recherche. De nombreux Alaners s'expriment d'ailleurs sur le sujet, la recherche Notion est complexe car elle n'accorde aucun point de pertinence aux pages, il est possible de faire ressortir la page de son collègue au sujet d'un processus d'embauche, autant qu'une page dédiée aux équipes de vente, si elles comportent des mots similaires. Serait-ce une limite de la transparence ? En tout cas, nous noterons un élément important dans l'analyse de cet outil, les visionnages de pages sont scrutés, il est possible de regarder avec précision et avec les noms des utilisateurs, qui a visionné la page et quand. D'autres statistiques sont également disponibles. Il n'est alors pas rare de voir des Alaners vérifier que leurs collègues ont consulté la page qu'ils leur sont partagés. S'ils n'apparaissent pas dans la liste⁵⁶, aucune chance qu'ils l'aient lue.

d. « GitHub » : Un outil transfuge pour les prises de décisions et l'archivage

Dans notre analyse, nous venons de voir comment étaient stockés les documents et comment les échanges avaient lieu au quotidien. Cependant, comment sont prises les décisions stratégiques au sein d'Alan ? Alan nous répondra, « en toute transparence », encore. Pour la prise des décisions et leur archivage au sein de l'organisation, utilise un outil nommé « GitHub », outil bien connu des ingénieurs logiciels. Cet outil est principalement utilisé par les communautés informatiques dans le monde car il permet de développer des applications et logiciels, en contrôlant le code et permettant aux ingénieurs d'échanger autour de leurs

⁵⁵ J.C. Samuelian, Ibid.

⁵⁶ Voir Annexe 4 – Exemple de liste de visionnage d'une page Notion

créations communes et lignes de code. Alan utilise d'ailleurs l'outil à cet effet, mais ça ne concerne qu'une partie de l'organisation. Un nouvel usage en a été fait et totalement dévié de son contexte, Alan a créé un répertoire nommé « Topics »⁵⁷ et utilise ce répertoire pour héberger les prises de décision, en ligne avec la culture de l'écrit et de l'asynchrone que l'organisation vit. En pratique, lorsqu'un Alaner souhaite prendre une décision un tant soit peu importante pour un sujet donné, il utilise GitHub. Des consignes sont d'ailleurs documentées dans Notion pour savoir quand il est judicieux d'utiliser ce système ou non. Il convient de créer une « Issue »⁵⁸ et de poster un message selon un cadre très précis⁵⁹ ; ce cadre permet aux autres lecteurs de s'y retrouver dans la lecture du problème et d'avoir une homogénéité dans l'ensemble des discussions.

Une fois la discussion initiée, des utilisateurs sont invités selon le cadre LOCI, que nous avons explicité plus tôt et la discussion commence. La particularité d'Alan ici est qu'encore une fois, l'ensemble des discussions sont ouvertes à tous et qu'il est possible d'y participer. Attention, il est possible de participer à une discussion qui ne nous concerne pas, ni notre équipe, à condition d'avoir de solides arguments à étayer dans l'échange.

En effet, GitHub agit principalement comme un lieu de prise de décision et d'archivage, pas comme un simple forum où il est bon de poser une liste de questions déconnectées de la situation, par courtoisie, il conviendra de demander des éclaircissements sur Slack ou de lire plus attentivement la discussion. Depuis la création de l'organisation, les décisions sont toutes stockées sur GitHub et il est possible de remonter aux débuts d'Alan. Alan compte plus de 19 000 discussions qui sont archivées et qui peuvent être retrouvées. Au cours des entretiens informels avec différents Alaners, il a souvent été rapporté qu'une fois qu'une décision est clôturée, il est considéré que « l'organisation » en elle-même a pris la décision et qu'il convient de s'y tenir sans discuter, sauf si de nouveaux éléments surgissent.

À l'image de jurisprudence, de nombreux Alaners mettent en avant des décisions GitHub lors de leurs échanges sur Slack pour appuyer leurs propos ou justifier leur demande. Cette utilisation de l'outil nous questionne, il s'agit d'un pas franc vers la transparence

⁵⁷ Traduire de l'anglais : « Sujets »

⁵⁸ Traduire de l'anglais : « Problème »

⁵⁹ Voir Annexe 5 – Cadre d'une discussion GitHub

« radicale » que de partager l'ensemble des décisions stratégiques avec l'ensemble des individus qui composent l'entreprise et d'un pacte de confiance.

e. « 1Password » : Un gestionnaire de mots de passes partagés

Quoi de plus compliqué en entreprise que le partage des accès et des mots de passe aux outils. Alan explique avoir réussi à dépasser ça pour de nombreux outils. Avec un gestionnaire de mot de passe partagé, c'est-à-dire qu'en plus de pouvoir gérer les mots de passe des individus à leurs comptes professionnels divers, Alan partage ainsi plus de 500 mots de passes pour des outils différents.

Cela ne vise pas à contourner les licences et facturations, mais plutôt à avoir accès aux outils facilement lorsque des informations essentielles y sont stockées. Par exemple, dans l'équipe People, de nombreux mots de passes partagés permettent d'accéder aux informations sur une signature de contrat sans avoir à attendre le retour de la personne concernée. Là, presque aucune différence selon les équipes, c'est toute l'organisation qui a accès aux mots de passes partagés d'autres équipes. Un pas de plus vers la transparence.

Ces différents outils, nous l'avons vu récemment, comportent tous une composante liée à la transparence « radicale », il conviendra d'analyser ses différents impacts sur la réussite organisationnelle d'Alan.

II. L'adaptation des pratiques organisationnelles et de ressources humaines dans le contexte de la transparence radicale

Par essence, les ressources humaines sont constituées de politiques et de règles régies par des normes strictes qui cadrent l'organisation et sa manière de fonctionner. Les ressources humaines ont longtemps été l'épicentre de conservation des secrets professionnels de manière interne dans les organisations. Entre procédures de rémunération, discipline, restructurations, la fonction RH est le centre de nombreux secrets pour des raisons jusqu'ici qualifiées de légitimes. Représentant la direction lors des échanges avec les salariés, les managers, eux aussi, ont un lien particulier avec les ressources humaines. D'une manière générale, l'arrivée de la transparence « radicale » prend son sens chez Alan, tant elle semble bousculer les pratiques RH traditionnelles qui, dans notre cas, peinent à exister.

a. Pratiques en ressources humaines, une gestion adaptée dans un contexte de transparence « radicale »

Alan dispose de pratiques en ressources humaines qui conviennent d'être adaptées et qui composent le cœur de la radicalité dans la transparence est mise en place. Sur de nombreux sujets révélés comme tabous⁶⁰ dans les entreprises françaises, Alan semble avoir fait le pari de surmonter ces tabous et, au contraire, d'instaurer une culture de la transparence sur l'ensemble de son fonctionnement.

i. Transparence salariale et des parts de l'entreprise (actions)

L'argent est un sujet sensible, il touche à l'égo, à la représentation et la rétribution de son travail et permet de se comparer, face au marché de l'emploi, dans son secteur, dans son poste ainsi qu'avec ses collègues. C'est le résultat du contrat de travail, et le prix de la « prestation » réalisée par l'individu dans l'organisation. Un mouvement s'est progressivement fait connaître en France, la transparence salariale. C'est-à-dire l'accessibilité des salaires et des parts de l'entreprise. De nombreux acteurs publics dans le monde s'emparent de cette nécessité d'être transparent sur la manière dont sont rémunérés les hommes et les femmes⁶¹ (Kaufman 2022). C'est d'ailleurs le cas du Conseil de l'Union européenne qui considère que « Le manque de transparence des rémunérations est l'un des principaux obstacles à l'élimination de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, qui continue de s'élever à environ 13 % en moyenne dans l'UE en 2020, ce qui signifie que les femmes gagnent en moyenne 13 % de moins par heure que les hommes. »⁶²

Les organisations sont donc désormais soumises à un certain niveau de transparence quant à l'égalité des salaires, Alan explique aller plus loin en étant « au clair sur les salaires »⁶³. Nous observons qu'il s'agit d'une pratique émergente dans le secteur professionnel, les individus supportant de moins en moins les disparités non expliquées, ni explicables entre eux,

⁶⁰ Tabous en entreprise, trouver référence

⁶¹ Kaufman, Amy. « *Ce n'est pas parfait mais les temps changent* ». (2022).

⁶² Transparence des rémunérations dans l'UE. 2 mai 2023, <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/pay-transparency/>.

⁶³ Au clair sur les salaires. <https://alan.com/fr-fr/blog/tout-alan/a/au-clair-sur-les-salaires>. Consulté le 17 mars 2023.

le rappelle l'initiative lancée sur les réseaux sociaux « #BalanceTonSalaire »⁶⁴. De plus, un article rédigé par Welcome to the Jungle, une référence dans le milieu des start-up, rappelle les propos de Michel Foucault : « Le savoir, c'est le pouvoir »⁶⁵. Car, les cloisonnements autour de l'information semblent graduellement tomber, les organisations découvrant, peut-être, le potentiel de la confiance et du partage des informations.

Il existerait cinq niveaux de transparence salariale⁶⁶ (Forest, Jacques, et al. 2021) ; de quoi ; comment ; où ; pourquoi jusqu'à wow. Selon la même source, il permettrait, en associant des politiques de performance et d'équité, de trouver un salaire juste pour les individus dans l'entreprise en adéquation avec leur satiété financière. Cet enjeu de transparence salariale répond à un besoin accru des individus d'en savoir davantage sur la manière dont leur travail est rétribué.

Alan se place sur un niveau qui caractérise un réel franchissement dans la transparence accordée au sujet et encore une fois la « radicalité » prend tout son sens. L'organisation publie, en interne et en externe sur son blog, l'ensemble de sa grille salariale⁶⁷, composée de niveaux. À cet instant, il est complexe de se placer sur cette grille en raison de la méconnaissance des niveaux d'un point de vue externe. Alan détaille cependant l'ensemble de son processus de réflexion et philosophique sur la question. Il est considéré en interne que le salaire n'a pas à être négocié tant qu'il est évalué équitablement, donc avec ce système. Il est difficile d'imaginer toute entreprise fonctionner de la sorte, tant elle pourrait compliquer le fonctionnement des ressources humaines en supprimant leur capacité d'ajustement. Un cap est donc franchi et Alan semble laisser peu de place aux remises en question de ce système.

Cette politique de transparence radicale s'applique tout autant aux parts de l'entreprise, les BSPCE⁶⁸, la grille d'attribution est partagée publiquement et selon le niveau auquel nous sommes assignés, un seuil d'options se déclenchent et sont attribuées au nouvel arrivant.

⁶⁴ #BalanceTonSalaire : le hashtag de soutien aux grévistes enflamme les réseaux sociaux. www.bfmtv.com, https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/balance-ton-salaire-le-hashtag-de-soutien-aux-grevistes-enflamme-les-reseaux-sociaux_VN-202210140291.html. Consulté le 18 avril 2023.

⁶⁵ Salaires : la transparence a-t-elle (vraiment) tout bon ? | Welcome to the Jungle.

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/transparence-salaires-grilles-debat>. Consulté le 4 février 2023.

⁶⁶ Forest, Jacques, et al. "La rémunération (n') est (pas) une question d'argent." *Grand manuel de la psychologie positive: Fondements, théories et champs d'intervention* (2021): 663-682.

⁶⁷ Voir Annexe 6 – Grille de salaire et d'équité d'Alan

⁶⁸ Bon de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise, les parts accordées lors des débuts d'une entreprise

Là encore, Alan explique aller plus loin. La transparence des grilles et différents niveaux est une chose. Cependant, nous observerons que les outils sont configurés chez Alan pour permettre l'accès libre aux salaires de tous, du dernier arrivé aux co-fondateurs. Les salaires de tous, accessibles à tous. Il s'agit ici, selon nous, d'une pratique RH nouvelle et d'un véritable changement dans le secteur. Il devient donc obligatoire, car public, de traiter avec équité l'ensemble des maillons de l'organisation. Il est difficile de ne pas tenir compte du niveau des uns et des autres et Alan essaye de limiter la comparaison entre collègues, mais plutôt de valoriser les grilles de compétences.

Alan explique très succinctement sur sa page de blog : « Ne pas faire de secret sur les salaires, c'est aussi : favoriser la confiance et le sens de l'intérêt général ; Favoriser le dépassement de soi plutôt que la négociation ; Être compétitif en mettant la grille à jour régulièrement ; Parler des problèmes de manière ouverte ; Et inclure chaque salarié dans le succès de l'entreprise. ».

Cependant, un des seuls éléments qui conditionne la sélection du niveau est une évaluation supposée objective, de la part des personnes du processus de recrutement. Nous questionnerons alors ce seul élément variable et subjectif qu'est la sélection du niveau.

ii. Grille de compétences

Une fois les bases établies, c'est-à-dire la grille de salaires. Il convient de sélectionner les niveaux des Alaners sur la grille. Alan tente de conserver une maîtrise des hausses des salaires par la sélection des niveaux. Les niveaux sont codés selon une nomenclature simple et alphanumérique (A0, A1, A2, B0, B1 et ainsi de suite). Chaque niveau correspond à certaines compétences techniques ou de leadership. Pour chaque communauté, une grille de compétences et de salaires adaptée est mise en place. Comme cela pourrait l'être lors d'une démarche de GPEC⁶⁹ Chaque grille évalue différentes compétences, techniques, comportementales, générales et propres au métier concerné, pour attribuer un niveau spécifique à l'Alaner. De cette manière, lors du processus d'embauche, le niveau est évalué en comparaison avec la grille de la future communauté de l'Alaner. Même si les grilles et leurs détails sont absents de manières publiques, quelques articles de blog sont présents en ligne. La communauté des ingénieurs apprécie publiquement partager la manière dont ils fonctionnent

⁶⁹ Gestion Prévisionnelle de Emplois et des Compétences

pour donner et envier à de potentiels futurs collègues de les rejoindre. De ce fait, de nombreux articles de blogs sont publiés, dont un sur la grille de salaire et de compétence.⁷⁰

Ainsi et naturellement, les grilles peuvent être décorréélées entre elles, c'est-à-dire, dans les grandes lignes, qu'il sera plus rapide d'accéder à un niveau C, voire D, en étant ingénieur logiciel qu'en étant au Service Client, où les niveaux sont statistiquement plus bas. Il s'agit là d'une constatation étayée par mes observations et des publications d'Alan à ce sujet. Alan tente d'expliquer ces écarts par les écarts d'expérience, de valeurs et de postes. En effet, il ne s'agit pas des mêmes postes et les individus pourraient mal interpréter ces différences alors qu'elles sont naturellement créées par les exigences de leur rôle. Il s'agit là d'un nouveau défi pour les ressources humaines qui doivent composer avec ces différences causées par la transparence et le justifier de la manière la plus diplomatique possible.

Nous pourrions parallèlement questionner les organisations qui ne disposent pas de la culture de la transparence et se demander si, par antonyme, ils ne cultiveraient pas une culture de l'opacité ou du secret.

iii. Gestion des conflits et résolution de problèmes en contexte de transparence

La gestion des conflits est inévitable dans toute organisation et dans l'environnement de transparence « radicale » qu'Alan crée et promeut, la gestion de ces conflits devient un exercice public plutôt qu'une affaire conduite en privé entre quelques individus concernés. Chaque désaccord, chaque point de friction est exposé devant l'ensemble de l'équipe et des autres Alaners. Dans un premier temps, cela peut conduire à une résolution plus rapide des conflits, les échanges étant tous publics et car plusieurs perspectives peuvent être apportées pour résoudre le problème. Les Alaners sont responsabilisés dans leur gestion de conflit et promeuvent la culture de responsabilité d'Alan, les actions de chacun étant visibles par tous.

Néanmoins, Alan expliquait que l'écrit visait à de supprimer les « grandes voix » et permettre à tous de structurer leurs propos à l'écrit. Parfois, les Alaners peuvent avoir un ton direct, car ils n'utilisent pas d'ajouts émotionnels dans leurs messages. Dans la résolution de

⁷⁰ Schermesser, Rémy-Christophe. « Engineering Career Path at Alan ». *Alan Product and Technical Blog*, 19 mai 2023, <https://medium.com/alan/engineering-career-path-at-alan-e5de5c2e740c>.

conflit, il peut s'agir d'un élément tranchant et cela demande alors une grande maturité émotionnelle de la part des Alaners concernés, car il peut être inconfortable de voir ses erreurs ou ses différends exposés à tous. De plus, il peut y avoir un risque d'escalade de conflit si les Alaners ne sont pas formés à gérer leurs désaccords de manière constructive et respectueuse. Alan explique déployer des guides et de la documentation sur la gestion de ces conflits, sur la manière d'exposer son point de vue et effectuer un retour d'information objectif.

En complément, face à des situations de conflit, ou parfois même dans les situations d'urgence (harcèlement ou signalement), la culture de la transparence radicale d'Alan ne renonce pas à la confidentialité qui peut parfois être nécessaire. Par exemple, des canaux de communication privés et de signalement peuvent être utilisés pour discuter de problèmes sensibles, et certains sujets peuvent être traités de manière anonyme si nécessaire. Cela assure que, bien que la transparence soit valorisée, la sécurité émotionnelle des Alaners est également préservée. C'est l'équipe People (et donc RH) qui est la garante de la confidentialité lors de ces situations individuelles. Est-ce donc l'exception aux règles ? Cela confirme toutefois que malgré un environnement de totale transparence, nous devons pouvoir assurer un instant de confidentialité (et de répit ?) aux sujets qui ne peuvent pas être traités en toute transparence.

La gestion des conflits dans ce contexte nécessite également un niveau élevé d'intelligence émotionnelle de la part des coachs et des leaders. Ils se doivent d'être capables de naviguer dans ces conversations ouvertes de manière sensible et respectueuse, en facilitant le dialogue, en aidant à clarifier les malentendus et en s'assurant que toutes les parties se sentent entendues. Ces compétences ne sont pas seulement bénéfiques pour la résolution des conflits, mais aussi pour le maintien de relations de travail saines et productives dans le temps.

Là où la parole managériale et hiérarchique est potentiellement remise en question, mais de manière plus discrète dans les entreprises où la transparence « radicale » n'est pas de mise, chez Alan, les Leads semblent souvent questionnés pour qu'ils donnent l'exemple dans leurs pratiques. Nous ne disposerons cependant pas d'éléments permettant de l'infirmier ou de l'affirmer. Pourtant, nous noterons qu'ils sont tous sur la même échelle de traitement en règle de transparence dans les échanges. Par exemple, un lead ne pourra pas échapper à la règle de ne pas utiliser les messages privés, il lui sera demandé d'inclure les canaux publics qui s'appliquent à tous.

iv. Gérer les départs, sujet sensible

Le triptyque « embauche-mobilité-départ »⁷¹ (Le Gall, 2023) est une habitude des services de ressources humaines car vraisemblablement ; il s'agit du cycle de la vie d'un individu dans une organisation. Les carrières que l'on commençait très jeune et que l'on poursuivait jusqu'à la retraite n'existent plus réellement et sont remplacées par des passages plus courts en entreprise. Alors, les contrats de travail peuvent s'arrêter pour diverses raisons, dont la gestion incombe aux départements RH. Ces départs ont été, dans le passé, conduits en toute discrétion, la raison restant obscure pour les autres membres des équipes, était-ce pour des raisons légales ? Personnelles ? Ou est-ce tout autre ?

Alan déclare donc vivre dans un environnement de transparence « radicale », nous questionnerons sa gestion des départs de l'organisation. Les Alaners quittant le navire, de gré ou de force, doivent parcourir un processus en plusieurs étapes pour respecter les différentes obligations.

Il s'agit là probablement d'un des seuls dispositifs complètement adaptés à la transparence « radicale ». Dans notre analyse, c'est la première fois que la transparence « radicale » s'adapte au processus et non l'inverse. La page de documentation interne d'Alan est claire sur le sujet, tout processus de départ d'un Alaner doit être signalé et préparé de manière privée avant de le rendre public. Il s'agit d'une procédure courante pour protéger les intérêts d'Alan et de l'Alaner en fonction du type de départ. L'idée n'est pas de pointer du doigt les raisons du départ ou la possible mésentente entre les parties, mais de préparer convenablement les documents et le nécessaire. Nous pourrions noter qu'une fois les démarches administratives réglées, un départ n'est jamais bien long, Alan ne souhaitant pas garder dans ses effectifs une personne qui a la volonté de partir si elle le souhaite, sa demande de dispense de préavis est donc systématiquement acceptée pour lui permettre de se concentrer sur son prochain projet professionnel.

Pour revenir à la transparence « radicale », comment avertir les autres Alaners qu'un autre quitte l'organisation ? Un espace est dédié à cela dans la page « Parting ways with Alan »⁷² de la documentation. Elle y détaille le responsable de l'annonce, le moment, le format et le contenu. Encore une fois, ces recommandations sont partagées et accessibles

⁷¹ Le Gall, Jean-Marc. « Chapitre IV. La gestion de l'emploi », Jean-Marc Le Gall éd., La gestion des ressources humaines. Presses Universitaires de France, 2023, pp. 51-66.

⁷² Traduire de l'anglais : se séparer d'Alan

publiquement. En concertation avec son coach, un message est posté dans un canal Slack nommé « #team_hr_annoncements ». Ce message est signé différemment selon la typologie de départ, mais nous retrouvons le même cadre à chaque fois, s'il s'agit d'un départ demandé par l'individu lui-même, alors, il sera envoyé par lui, sinon c'est son coach ou le lead de sa communauté qui s'en chargera expliquant qu'Alan se sépare (d'un accord mutuel ou non) et il en détaille les raisons dans le message. La réelle différence ici est le partage des raisons qui conduisent au départ.

Cependant, il convient de le faire de manière délicate, en respectant par ailleurs la vie privée de la personne qui part et les sentiments d'autres membres de l'équipe. Dans certains cas, un départ peut affecter les dynamiques d'équipe et il est important de le gérer avec soin. Une communication claire et bienveillante est cruciale pour gérer ces transitions de manière efficace et respectueuse. Alan semble vouloir concilier ces éléments départs avec la transparence « radicale ».

Ce qui amène parfois des nouvelles situations, lors d'une communication de départ tardive, nous remarquerons que les Alaners d'autres équipes se sont plaints et questionnés de l'absence de clarté et d'anticipation dans l'annonce du départ. Dans ce cas précis, il s'agissait d'un départ annoncé à posteriori, ce qui n'était presque jamais arrivé. Pour des raisons légales et personnelles, le départ n'avait pas pu être annoncé plus tôt.

Cela questionne la capacité pour Alan à gérer les départs en toute transparence et en conformité avec les pratiques de la profession RH et les lois en matière de protection de la vie privée.

b. Leadership et styles de management compatibles avec la transparence

Dans nos entretiens conduits pour cette analyse avec des Alaners il a souvent été affirmé que la fonction managériale était source de pouvoir dans sa capacité à retenir l'information. En effet, des canaux d'informations entre les managers et les autres individus dans les entreprises ont longtemps été des canaux séparés, voire sacralisés, un manager ne pouvait pas partager toutes les informations en sa possession, il s'agissait de sa discrétion et lui permettait de manager ses équipes. Alan a pris la décision de s'affranchir de cette position dans l'entreprise. Pas de managers. Dans ce cas, si un si grand effort de responsabilité existe auprès des Alaners comment organiser leur développement au quotidien, c'est là que le « coach » entre en jeu.

i. Les « coachs », rôle de manager ?

Nous pourrions rappeler l'utilisation du mot coach dans le milieu sportif qui est là pour soutenir l'athlète et l'encourager dans sa progression, suivre son développement et lui prodiguer des conseils avisés. C'est un peu ce qu'Alan essaye de reproduire avec ses rôles de coach. Le coach semble prendre la place du manager, mais l'information est accessible à tous, inévitablement. Cela permet donc, hypothétiquement, au coach, de se concentrer sur les axes de développement de l'Alaner. Il existe bien des *leads* dans les différentes communautés. En revanche, ils doivent piloter l'activité *business* et non le développement au cas-par-cas de son équipe.

Toutefois, nous rappellerons un élément flagrant, le coach reste le lien privilégié entre l'organisation dans son ensemble, Alan, et l'Alaner. Même si l'Alaner dispose d'une autonomie totale dans la gestion de son temps de travail, c'est sur un rythme bimensuel qu'il rencontre son coach pour échanger de différentes problématiques. Par défaut, le coach est une personne plus élevée dans la grille salariale, question de positionnement ?

L'Alaner et son coach se retrouvent donc autour de ce qui est appelé une « session » ou un « 1:1 / one-one »⁷³. Il est vivement conseillé et demandé aux Alaners de préparer leur session de coaching au moins vingt-quatre heures avant, pour que la session soit « productive ». Ainsi, chacun pose ses questions en amont, les sujets qu'il souhaite aborder et s'il rencontre des difficultés. Par expérience personnelle, les coachings sessions sont un moyen utile de débloquer des potentiels problèmes généraux d'organisation ou d'aide à la résolution d'une situation, mais, et cela est mentionné par Alan, ne doivent pas être utilisés pour avancer sur un sujet lié au travail directement.

Alan publie d'ailleurs un guide complet dans Notion sur le rôle du coach. Le coach à des responsabilités et des objectifs propres. Il doit veiller à « Incarner nos principes et notre culture de leadership et aider les personnes coachées à s'y retrouver et à s'en inspirer. » ; « Maximiser l'impact chez Alan et la performance » ; « Accroître l'engagement des Alaners ». Ces trois grands objectifs franchissent une phase d'exemples et de conseils tels que « s'assurer de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle » ou bien encore « La sensibilisation et la

⁷³ Traduit de l'anglais et comprendre ici : un à un

gestion de la performance ». Nous pourrions attirer l'attention sur le fait qu'il s'agit de deux sujets qui pourraient biaiser les échanges et la pertinence du coaching.

Alan explique donc, et nous l'avons explicité précédemment, que la confiance fait partie intégrante de la culture. Là encore, il est demandé aux coachs de créer de la confiance, de discuter profondément lors des échanges avec l'Alaner et d'apporter un espace « sécurisé » ou il est possible d'aborder des sujets plus ou moins sensibles. Évidemment, au milieu de tant de transparence, il peut être rassurant d'avoir un espace où confier ses difficultés peut se faire sans crainte. Or, nous pourrions questionner si cet espace est vraiment sécurisé comme l'entend Alan.

ii. La revue de performance : les « Reviews »

Dans la grande majorité des organisations, les revues de performance sont régies par le management hiérarchique direct et il s'agit d'un événement gardé sous secret, tant sur le processus, la manière d'évaluer, les perspectives et le résultat. Comment, dans un contexte de transparence « radicale », les revues de performance sont-elles orchestrées chez Alan ?

Le « Review Program⁷⁴ » est la réponse qu'Alan apporte. Ce programme est présenté de la manière suivante : « Le programme d'évaluation d'Alan vise à favoriser une culture de retour d'information honnête et d'évaluation factuelle en fournissant aux Alaners des informations utiles pour libérer leur plein potentiel et faire passer leur impact au niveau supérieur. »⁷⁵ Le programme est présenté comme une initiative à 360 degrés. En effet, quoi de mieux pour la transparence et l'équité que d'être évalué par ses pairs. Pour les évaluations, il sera donc demandé aux Alaners et en concertation avec son coach, de sélectionner trois personnes professionnellement proches et avec qui l'Alaner a récemment travaillé. Il est conseillé que ces personnes soient à un niveau supérieur dans la grille salariale. Nous noterons que le coach est également un évaluateur. La frontière entre manager et « gestionnaire du développement » devient de plus en plus fine. Puisqu'en réalité, cette personne, censée être coach, se charge également de l'évaluation directe de l'Alaner et de la validation d'autres évaluateurs.

⁷⁴ Traduire de l'anglais : « Programme de révision/revue »

⁷⁵ Issue de la page interne « Review Program » de la documentation d'Alan – Notion

Pour la partie performance, ce programme est sous découpé sous la forme de deux sous-programmes distincts :

- **Revue des nouveaux arrivants**

Cette revue vise à évaluer les nouveaux arrivants face à l'arrivée de la fin de leur période d'essai. Le processus est explicitement indiqué et fait preuve de totale transparence sur le sujet.

Chaque semaine dès son arrivée, l'Alaner est censé recevoir du retour sur lequel il peut agir vis-à-vis de son travail de ses premières semaines, au bout de deux mois un point est réalisé oralement entre les différentes personnes qui accompagnent l'Alaner pour faire un suivi de l'avancement. Au bout de trois mois, une revue écrite est nécessaire, elle vise à regrouper l'ensemble des premières contributions et à se faire évaluer par ses collègues et son coach. L'Alaner en question est prié également de réaliser une revue personnelle de sa performance pour s'assurer qu'à la fin du processus, les parties étaient bien alignées et de corriger si besoin. En dernier arrive un compte rendu avant la fin de la période d'essai, ce compte rendu vise à faire le bilan de tous les éléments, dont la revue des trois mois, avant de prendre une décision pour donner suite à la décision de période d'essai. Si jamais l'Alaner excelle dans son rôle et qu'il est considéré qu'il surperforme, il pourra alors être augmenté de niveau sur la grille salariale et de compétences de sa communauté. Une manière de lui indiquer qu'une erreur a été faite lors de son embauche et qu'elle est bien identifiée.

Ce processus peut paraître étonnant dans de nombreuses organisations, mais ici, il donne quelque chose de bien essentiel, de la visibilité. Lors de l'arrivée d'un nouvel individu dans une organisation, le besoin de visibilité et de confiance, de retour d'information durant les premières semaines est crucial. Nous pourrions constater, en première intention, que le processus semble juste et équitable. Tout dépendra par la suite de la subjectivité des individus réalisant l'évaluation, certains étant plus sévères que d'autres et inversement. Cela pourrait être considéré comme le propre de la nature humaine, même si Alan republie, en interne, une multitude de guides et manières d'évaluer de façon objective et équitable.

- **Revue de l'impact et du niveau**

Le processus que nous venons de présenter se concentrait principalement sur les nouveaux arrivants, mais il sera tout intéressant de regarder du côté des Alaners déjà en poste qui ne sont pas en processus de départ. Selon le même schéma, le coach valide, en concertation

avec l'Alaner, le choix de trois collègues proches avec qui il travaille et qui vont l'évaluer. C'est un processus réalisé deux fois par an, la première fois en juin-juillet et la seconde en décembre-janvier, il mobilise l'ensemble de l'entreprise, chaque personne ayant souvent à remplir plusieurs revues pour ses pairs.

Il existe deux analyses distinctes : **l'analyse de l'impact**, cette analyse se concentre sur la capacité à performer au niveau auquel se trouve la personne aujourd'hui. La question posée est la suivante : « Sur la base de son niveau actuel, comment évaluez-vous l'impact d'Alaner depuis sa dernière revue ? Expliquez votre évaluation et mettez en évidence les principales lacunes à combler pour améliorer l'impact. »⁷⁶

Sur les conseils de son coach, l'Alaner peut décider de se soumettre à une **revue de niveau**, c'est-à-dire que l'on va évaluer si l'Alaner doit voir son niveau reconsidéré par un comité « indépendant » dans l'organisation et la principale question posée est la suivante : « Sur la base des attentes fixées au niveau suivant et de l'impact passé, devrions-nous revoir le niveau d'Alaner aujourd'hui ? Expliquez votre évaluation et mettez en évidence les raisons pour lesquelles vous êtes d'accord et celles pour lesquelles vous ne l'êtes pas. »⁷⁷

L'équipe People pilote l'ensemble de la revue de performance et rappelle aux différents acteurs de finir leur partie. Les coachs se doivent de conseiller l'Alaner qu'ils accompagnent tout au long de ce processus.

Grâce à la transparence « radicale », les états d'âmes semblent réduits et minimisés par l'accès à l'information, aux détails et raisonnements de chacun lors des évaluations, il est difficile de faire entrer des éléments trop subjectifs dans les revues des autres Alaners sans qu'une personne s'en aperçoive. De plus, l'équipe People est en mesure de décentraliser la gestion des revues sans toutefois perdre la main sur le processus qui dans d'autres organisations seraient dirigées par les managers hiérarchiques et différents selon les départements et objectifs. Il s'agit d'une adaptation des pratiques RH conventionnellement connues.

iii. Le « feedback », un outil d'évaluation ad-hoc transparent

⁷⁶ Question tirée du modèle de revue **d'impact** d'Alan — 2023

⁷⁷ Question tirée du modèle de revue **de niveau** d'Alan — 2023

Sans manager et figure hiérarchique directe, la possibilité de retour d'information sur son travail est potentiellement difficile. Alan utilise le « feedback continu » pour que les Alaners récoltent de l'information transparente et objective de la part de leurs collègues.

Dans ce cas, encore une fois, le coach joue un rôle primordial dans la sélection des pairs qui effectueront le retour d'information. Les pairs partagent de manière transparente les points forts et faibles de leurs collègues sur des situations et/ou période temps données. Il y est mentionné par Alan qu'il faut être capable de savoir donner du retour d'information et savoir également l'accepter sans égo en retour tant qu'il est destiné à faire grandir les Alaners et à ce qu'ils s'améliorent. Il n'est pas rare de voir certains Alaners blessés ou demander des explications lorsque le retour d'information est considéré comme trop direct ou « sec ». Là où d'un point de vue RH la parole du manager était une des seules capables d'évaluer le travail d'un individu, la transparence « radicale » rebat les cartes et incite tous et chacun à partager son point de vue éclairé.

Pour conclure cette seconde partie, ces différents sous-points semblent explicatifs, mais ils permettent de démontrer à quel point la transparence « radicale » chez Alan, nécessite de déployer et configurer de nouveaux dispositifs et outillages pour permettre le fonctionnement de l'entreprise et la continuité de l'action RH. Alan fonctionne sur un modèle différent, nous y verrons sûrement de nombreux avantages et désavantages, il s'agit là d'un exemple et d'une nouvelle manière de procéder.

Nous pouvons toutefois conclure que la transparence « radicale » nécessite de repenser une grande partie des processus de ressources humaines considérés comme classiques dans une situation où l'information est plus cloisonnée et opaque. Dans notre cas, nous noterons donc qu'Alan est parfois en difficulté face à ses propres enjeux de transparence et se doit d'organiser son fonctionnement en conséquence.

Cependant, avec les informations rapportées lors de mes observations de terrain et de mes échanges, la transparence « radicale » présente des complexités inhérentes à Alan et surtout, auxquelles Alan n'échappe pas.

c. L'organisation du pouvoir sous la forme d'holocratie

La transparence « radicale » implique dans notre cas et avec les dispositifs culturels mis en place par Alan, une réorganisation du pouvoir que nous pourrions qualifier d'« holocratie ».

Défini par certains comme « un nouveau concept de management »⁷⁸ ou une organisation « radicalement plate »⁷⁹, l'holocratie est une nouvelle proposition de la structure organisationnelle d'une entreprise visant à donner le pouvoir et les capacités décisionnelles à ceux qui réalisent le travail. Le pouvoir de gestion, des flux de travail est transféré des « chefs » aux employés eux-mêmes, les « chefs » eux disparaissent par la même occasion. Cela ne signifie pas estimer la hiérarchie classique, mais s'appuyer sur les connaissances et expertises de chacun dans son domaine pour orienter convenablement les décisions.

L'holocratie ne dispose pas de beaucoup de recherches à l'heure actuelle, mais selon divers articles, dont un dans *Stratégies*, elle aurait de nombreux avantages : « favorise l'innovation et qui est favorable aux nouvelles idées [...] amène de nouveaux points de vue [...] encourage l'autonomie et pousse à être responsable »⁸⁰. Mais amène son lot d'inconvénients selon le même article « Le gros problème de l'holocratie est qu'il ne convient pas à tous les types de personnalités. [...] L'holocratie peut alors être mal perçue ».

La suppression des chefs serait donc prometteuse mais « pas si simple » à en croire un autre article sur *L'Obs*, considérée comme une « utopie » qui remonte au XIXe siècle, l'entreprise sans chefs est en réalité plus complexe que cela, les rapports de pouvoirs et de gouvernances se doivent d'être codifiés et organisés, pour qu'une direction puisse être donnée. La suppression des managers et de leur tout-puissant rôle décisionnel reviendrait à apporter plus de sens et de poids dans les décisions réalisées au sein de l'entreprise.

Pourtant, au sein d'Alan, même si l'on ne dit pas son nom, l'holocratie semble présente en puissance, aucun organigramme n'existe, le rôle de manager n'existe pas et l'accent est mis sur les gens, leur personnalité plutôt que leur titre de rôle. De plus, GitHub est l'outil décisionnel démocratique par excellence pour la prise de décision, et fait l'apologie holocratie dans toute sa splendeur.

Un article d'*Harvard Business Review* (Harrison, 2014) apporte une touche de nuance dans ce postulat et explique notamment que l'absence de titres dans l'organisation ne supprime

⁷⁸ Fay, Sophie. « Bienvenue dans l'entreprise sans chef ! » *L'Obs*, avril 2015, p. 56,57,58,59.

⁷⁹ Monarth, Harrison. « A Company Without Job Titles Will Still Have Hierarchies ». *Harvard Business Review*, 28 janvier 2014. [hbr.org, https://hbr.org/2014/01/a-company-without-job-titles-will-still-have-hierarchies](https://hbr.org/2014/01/a-company-without-job-titles-will-still-have-hierarchies).

⁸⁰ « L'holocratie en entreprise: quels avantages? » *Challenges*, 12 octobre 2022, https://www.challenges.fr/entreprise/lholocratie-en-entreprise-quels-avantages_829455.

pas toute hiérarchie. « Dans une holocratie, les titres disparaissent, mais pas la dynamique humaine. Dans un environnement où chacun est un leader, un autre mécanisme doit être mis en place pour garantir que chacun puisse maintenir et optimiser les principes d'équité, de confiance et de transparence afin que l'ensemble de l'organisation puisse aller de l'avant. ». La notion de transparence revient et nous pouvons constater qu'Alan tente de déployer ces politiques d'équité et de confiance au sein de l'organisation.

Un autre article paru dans *Management*⁸¹ mentionne également que l'holocratie intervient après que les managers ont « perdu leur autorité de statut » et pourrait libérer la motivation des individus et leur permettre de se concentrer de manière agile sur les problèmes et projets de l'entreprise.

Cette dimension est intéressante à observer, Alan qui semble être un électron libre dans sa manière de s'organiser et de fonctionner, reprends différents codes de l'holocratie, mais ne la mentionne pas⁸². Pourtant, dans l'utilisation de ses dispositifs culturels ou techno-sémiotiques, l'ensemble du fonctionnement d'Alan semble tourner autour des mêmes valeurs que l'holocratie.

Nous évoquons en seconde hypothèse que les pratiques de gestion des ressources humaines ; de management et de communication ainsi que l'outillage techno-sémiotique nécessitaient d'être adaptées dans les environnements où la transparence « radicale » est omniprésente. C'est, en effet, le cas et nous confirmons cette hypothèse dans le sens où Alan adapte en effet son outillage et de nombreuses pratiques en face de la transparence « radicale », notamment la procédure de départs de l'organisation qui s'est adaptée au contexte.

⁸¹ Ysern, Eve. « On supprime les chefs et on distribue le pouvoir ! » *Management*, mars 2015, p. 96,97,98,99.

⁸² Recherche réalisée dans la base documentaire d'Alan – aucun résultat pour « Holacracy ».

Partie 3 - La transparence « radicale » engendre des complexités auxquelles Alan n'échappe pas

La transparence « radicale » a de nombreux effets sur les politiques ressources humaines, les pratiques et la culture de l'organisation et les asymétries d'information. Nous l'avons vu récemment, elle influe et nécessite des dispositifs particuliers pour sa mise en place, son maintien et son organisation tout au long de la vie de l'entreprise. Nous avons soulevé quelques frictions qui existaient autour de cette pratique et il conviendra désormais, dans cette dernière partie, d'analyser les complexités engendrées par la transparence « radicale ».

Le discours de la transparence au sein de la gouvernance des entreprises cacherait des effets pervers non négligeables sur l'organisation et ses agents (Bessire, 2003) et Alan ne semble pas échapper à ces effets, ou du moins, nous tenterons de mettre en perspective ces effets et ses potentiels impacts sur Alan.

Si nous considérons alors l'organisation comme une entité, ayant alors son propre environnement, constituant, une sphère professionnelle interne à l'entreprise englobant ses agents, il nous conviendra dans un premier temps d'adresser la charge dans cet environnement et la potentielle pression créée par la transparence « radicale ».

I. La transparence et le conditionnement dans un environnement sous surveillance

La transparence « radicale » fournit un terrain propice à un environnement où la surveillance est omniprésente ; le concept du panoptique de Jeremy Bentham trouve une application concrète dans ce contexte. Ce système de surveillance continu et absolu, conçu à l'origine pour des prisons, est ici transposé dans le milieu professionnel, où chaque employé se sait constamment observé et évalué. Paradoxalement, cette transparence « radicale » peut s'apparenter à une version contemporaine de la théorie de la surveillance avancée par Michel Foucault d'une « voir sans être vu » : chaque membre de l'organisation, jusqu'au surveillant, est en mesure d'observer les autres, mais se sent lui-même constamment observé.

Pour certains, cette pression peut s'avérer contre-productive, suscitant un stress et une anxiété permanents, préjudiciables à leur bien-être et à leur productivité. De plus, la gestion de cette pression représente un défi de taille pour les Leads ou coachs, qui doivent veiller à

maintenir un équilibre délicat entre transparence « radicale » et respect de la vie privée des Alaners.

a. Le Taylorisme, le commencement de la surveillance via l'organisation scientifique du travail

Véritable figure du développement industriel du XXe siècle, Taylor est devenu la référence dans la rationalisation, la décomposition des mouvements et la spécialisation des gestes et des tâches des ouvriers en faisant une analyse scientifique visant à améliorer leur efficacité. La notion de surveillance, bien qu'elle ne soit pas expressément mentionnée, est qualifiée d'indissociable du Taylorisme par O. Aïm dans son ouvrage⁸³.

Il livre ainsi une analyse précise et construite des bases et des notions de surveillance dans l'organisation scientifique du travail en général et surtout par Taylor. Selon Aïm, lorsque Taylor a introduit ces analyses scientifiques des ouvriers, il s'agissait de regarder les gestes et d'en vérifier scientifiquement la composition pour en améliorer l'efficacité. Par extension, il s'agit de « Réduire l'ombre de la « flânerie » » (2020). En augmentant la productivité des individus et en évitant au possible les gestes considérés comme inutiles, il convient également de contrer la « paresse naturelle » qui se généralise en « flânerie systématique ». Alors, quoi de mieux que la surveillance pour assurer la continuité du travail dans son caractère optimal, c'est-à-dire productif ? En effet, Aïm va jusqu'à parler d'un antidote, en portant un « ensemble de regards sur les gestes [...] de l'employé », il y annonce le début de la surveillance au travail qui commence à faire sa place dans les organisations. Nous notons que cette surveillance s'est transformée progressivement. Elle a pris différentes formes et est passée de l'espace de travail, auparavant « l'atelier » jusqu'aux bureaux modernes du XXIe siècle, « *l'open space* ».

Taylor déploie donc une multitude d'outils transposables au contrôle de l'individu dans l'organisation et Aïm réaffirme la place de la surveillance dans l'organisation du travail. Cette surveillance vit également une mutation dans les dispositifs par lesquels elle passe et se transforme, elle passe des « cadres et contremaîtres », à des dispositifs différents, tels que les espaces de travail et leur composition, jusqu'à la culture de l'entreprise dans notre cas. Les espaces de travail ne sont plus uniquement les lieux de la surveillance, mais également l'objet par lequel la surveillance est orchestrée et permet de maintenir les individus « disciplinés »

⁸³ Aïm, Olivier. *Les théories de la surveillance. Du panoptique aux Surveillance Studies*. Armand Colin, 2020

dans la réalisation de leurs gestes productifs. Si l'espace de travail est aujourd'hui le lieu et l'objet par lequel cette surveillance a lieu, c'est possiblement grâce aux travaux de Bentham.

b. Le *Panopticon* de Bentham

Après avoir analysé les différentes manières dont la transparence s'appliquait dans la gouvernance de l'organisation et dans notre sujet d'analyse, ici Alan, nous observerons qu'il en résulte d'une certaine obsession à la transparence dans cette organisation, d'autant plus lorsque le terme « radical » est mis en avant. Il suffira de mentionner les messages privés relatifs au travail, qui sont déconseillés, voire prohibés au sein d'Alan. Les dispositifs technosémiotiques incitent alors à l'ouverture et à l'accessibilité de l'ensemble des ressources. Alan se place alors dans une forme obsessionnelle de la transparence et la promeut via sa culture d'entreprise.

Cette obsession s'assimile pourtant à une forme de surveillance. En effet, l'organisation ne disposant pas de force hiérarchique puissante, au travers des *managers*, mais au contraire de dispositifs visant à donner de l'autonomie, la surveillance devient un élément fondateur de la transparence, cette obsession n'est pourtant pas née chez Alan et existe déjà depuis des décennies. (Bessire, 2003)

Ce n'est pas sans rappeler le *Panopticon*⁸⁴, modèle d'architecture simple, mais méticuleusement conçu par le juriste et philosophe britannique J. Bentham (1787) symbolisant la modernité des prisons du XVIIIe siècle. Bentham vise alors à créer « l'idée d'un nouveau principe de construction applicable à tout type d'établissement destiné à maintenir sous surveillance n'importe quel individu sous quelques motifs que ce soit. »⁸⁵

Rappelons donc rapidement ce qu'est concrètement ce modèle : un bâtiment, dans l'idée originale de Bentham, une prison, de forme circulaire, avec les individus à surveiller, placés dans la circonférence du bâtiment. Grâce à un système précis d'ouverture et d'écrans interposés, les détenus peuvent être surveillés sans savoir quand ils le sont réellement.⁸⁶

⁸⁴ Du Grec : *Pan* (tout) et *Opticon* (voir)

⁸⁵ Extrait issu du titre en anglais: "idea of a new principle of construction applicable to any sort of establishment in which persons of any description are to be kept under inspection" et mentionné dans la recherche de Bessire, 2003

⁸⁶ Voir Annexe 7 – Plan de la prison panoptique

Bentham instaure alors le « voir sans être vu »⁸⁷. Les individus, ne sachant plus quand ils sont observés, se soumettraient à une bonne conduite, dans le doute d'être observés au moment donné d'un potentiel écart de leur part. C'est ce que Bentham nommait comme le moyen de rendre les gens utiles en leur enlevant la pensée de faire le mal.

Ce modèle d'architecture symbolisait « l'alternative au bain »⁸⁸ et Bentham le définit déjà comme un système pouvant très bien s'adapter à tout établissement, école, hôpital ou encore à la politique.

À l'époque de ses travaux et grâce à ceux de Bessire, les mots « voir », « observer » et même « inspecter », mots impliquant la présence d'individus animés, prennent une nouvelle dimension face à la transparence, qui, comme Bessire le rappelle, est une notion née de la nature et de la composition physique des éléments. La transparence est, par défaut, désirable (Bessire, 2003) « qui a une eau trouble ne préfère une eau limpide ? ». Par ce biais, elle amène le panoptisme à s'étendre jusqu'à la fonction disciplinaire du monde dans lequel nous vivons et avec ses dispositifs. La fonction disciplinaire, étant une des clés de voute des organisations et de la fonction ressources humaines, si l'on rappelle d'ailleurs *la sanction disciplinaire*.

Dans la situation d'Alan, les individus vivent au travers de la transparence « radicale » imposée dans l'organisation, une configuration semblable à celle du *Panopticon*, en effet, même si aucun ne semble être le gardien et l'autre le prisonnier, il réside un dénominateur commun de ces deux dispositifs, c'est l'impossibilité de se cacher et le sentiment d'être toujours observé. Cette ressemblance est frappante lorsque l'on compare l'architecture de Bentham avec les dispositifs techno-sémiotiques d'Alan et leur configuration visant à rendre accessible à tous, les travaux des autres, sans pourtant savoir lorsque l'on est observé. Nous développerons ce point, sous les théories de la surveillance, et la manière dont cela s'applique chez Alan.

c. Foucault et les théories de la surveillance, « voir sans être vu » devient être vu sans voir

⁸⁷ Extrait issu des textes de Bentham en anglais: "The essence of it consists, then, in the centrality of the inspector's situation, combined with the well-known and most effectual contrivances for seeing without being seen." et mentionné dans la recherche de Bessire, 2003

⁸⁸ Queffelec, Derwell. « Le panoptique à l'origine de la société de surveillance ». France Culture, 4 décembre 2019, <https://www.radiofrance.fr/franceculture/le-panoptique-a-l-origine-de-la-societe-de-surveillance-8706244>.

Dans son ouvrage de 1975, M. Foucault⁸⁹ analyse la place des prisons dans notre société et leur évolution face à la « modernité ». Il questionne le fait d'enfermer pour redresser les individus et explique les nombreuses et différentes manœuvres associées à la surveillance et à la punition. Cet ensemble devient toute une manière, selon lui, de manipuler les gestes et les corps de ceux qui ont contrevenu à la morale et par extension à la loi. Ces manœuvres et leurs multiples dispositifs ont pris la forme de ce qu'il nommera, la « discipline ». Foucault introduit les notions de relations de pouvoir dans l'exercice de la discipline et mentionne que cet exercice « suppose un dispositif qui contraigne par le jeu du regard ». C'est sans rappeler la citation de Sartre « L'enfer, c'est les autres »⁹⁰ qui insiste sur la puissance du regard des autres.

La force de cette discipline résonne dans la capacité des sujets à être vus et à maintenir ce regard sur eux pour assurer de l'emprise du pouvoir qui est exercé sur eux (Bessire, 2003) et « C'est le fait d'être vu sans cesse, de pouvoir toujours être vu, qui maintient dans son assujettissement l'individu disciplinaire » (Foucault, 1975 p. 219).

Dans ce prolongement, Bessire ajoute, pour appuyer le lien entre transparence et discipline, la citation de Foucault « celui qui est soumis à un champ de visibilité, et qui le sait, reprend à son compte les contraintes du pouvoir ; il les fait spontanément jouer sur lui-même ; il inscrit en soi le rapport de pouvoir dans lequel il joue simultanément les deux rôles : il devient le principe de son propre assujettissement. [...] » (Foucault, 1975 p. 236). Foucault associe d'ailleurs les théories surveillancielles avec l'idée qu'il a dû panoptisme, Aïm les relève également et les détaille comme « les trois D : [comme un moyen mnémotechnique] le « dispositif » ; la « discipline » [et] le « diagramme » ».

Avec la transparence « radicale » et ses dispositifs à la fois culturels et technosémiotiques, Alan met le pied dans les théories de la surveillance et les Alaners se retrouvent au milieu d'un environnement panoptique. Avec les *Reviews* : l'évaluation de la performance de tous est accessible et visible, on voit qui performe. On voit ainsi qui ne performe pas dans l'organisation ; à court terme, ce sont les HPFO qui empêchent les acteurs de « se cacher », non pas qu'ils cherchent à masquer leurs intentions, mais à l'inverse du discours de confiance qu'on leur envoie, il leur est demandé de rendre compte de leurs avancements à des échéances très courtes (hebdomadaires). Dans un contexte d'échanges, qui fonde le travail entre individus,

⁸⁹ Foucault, Michel. *Surveiller et punir*. Gallimard, 1975.

⁹⁰ Sartre, Jean-Paul. *Huis clos*. Gallimard, 1944.

les systèmes et logiciels utilisés empêchent techniquement les acteurs de masquer leurs conversations et forcent la transparence aux vertus d'accessibilité de l'information et de l'indexation des connaissances dans l'organisation, qui est en construction.

Rajoutons à cela, que pour continuer notre analogie aux théories de la surveillance et à l'interprétation qu'en fait Foucault, les individus sont exposés et savent que n'importe quel autre acteur est en mesure de les voir, Alan instaure le « *être vu sans voir* » (par extension du « *voir sans être vu* ») sous forme de cercle infini. Personne n'est à l'abri du regard de l'autre, et personne n'est en mesure de savoir qui voit quoi. Les échanges sur Slack sont accessibles sans limitation de durée et à la recherche par tous, ajouté à la politique de « tout ce qui a lieu à l'oral n'est jamais arrivé », cela signifie que tout ce qui est dit est et doit être consigné et qu'il est difficile, voire impossible de faire marche arrière. Même chose pour les documents et ressources. Dans cet environnement et si nous retransposons à l'univers carcéral, tous les agents seraient aussi prisonniers que gardiens. Étonnant constat.

Cependant, nous rappellerons que les Alaners ne sont pas en prison. Leur présence est encadrée par le Code du Travail, fort heureusement, et concourent à la finalité de l'organisation, qui, *in fine*, concourt à leur propre salariat et leur rémunération. Alan étant en hyper-croissance, est-ce que ce système a été choisi pour permettre à l'organisation d'avancer rapidement, tout en conservant la discipline des acteurs ?

Bentham n'indique jamais pour qui le compte de la surveillance se fait (Bessire, 2003), nous constaterons que chez Alan non plus, la transparence n'est mise pour le compte de personne, si ce n'est de tous, subsiste alors une impersonnalité du contrôle et de l'entité qui soumet les agents.

Les *Leadership Principles* d'Alan nous frapperont d'autant plus que Bessire détaille la notion de gouvernance expliquée par Bentham par les « méthodes de management » et par la normalisation, mentionnée comme un nouveau moyen d'accomplir le processus disciplinaire (Foucault, 1998). Par normalisation, comprendre ici, les normes qui régissent, les règles, et donc « le pouvoir de la Norme », prenant la forme chez Alan des principes de leadership. Nous l'avons vu, les Alaners utilisent ce guide pour l'ensemble de leurs interactions et contributions, et rappellent entre eux les règles destinées à son utilisation. Ils sont, à vrai dire, les propres garants de ce guide, destiné à discipliner les échanges dans l'organisation, et revenons tendrement à notre histoire de prisonnier-gardien.

Il conviendra enfin d'ajouter, pour confirmer notre analyse, que la transparence et l'architecture du *Panopticon*, remplissent, à eux deux, la même fonction économique (Bessire, 2003), et Foucault le rappelle « à mesure que l'appareil de production [ici, Alan en croissance] devient plus important et plus complexe, [...] les tâches de contrôle se font plus nécessaires et plus difficiles. Surveiller devient alors une fonction définie, mais qui doit faire partie intégrante du processus de production, elle doit le doubler sur toute sa longueur. ("Michel Foucault, Surveiller et punir") [...] La surveillance devient un opérateur économique décisif, dans la mesure où elle est de plus une pièce interne dans l'appareil de production, et un rouage spécifié dans le pouvoir disciplinaire » (p. 242) Alan aurait trouvé le moyen d'insérer sa surveillance dans le processus de production à l'essence même de celui-ci et sans effort supplémentaire, les individus se surveillant entre eux. C'est ce que mentionne Kylie Lynch en comparant les médias sociaux à un « Panopticon numérique [...] Les médias sociaux sont un cauchemar foucauldien. La conformité au sein des groupes en ligne est strictement imposée, en même temps par un surveillant anonyme, et par les autres membres du groupe dans son ensemble. La surveillance participative garantit que chacun agit autant comme observateur que comme observé, et qu'il n'a aucune marge de manœuvre pour s'écarter de l'ordre établi. »⁹¹

Pour conclure cette analyse des théories de la surveillance et du panoptique, nous rassemblerons cette adaptation contemporaine sous le nom également utilisé dans d'autres ouvrages de « panoptique numérique »⁹², notion où la confiance, même si elle est évoquée, n'est plus nécessaire (Han, 2015) ou bien de « panoptique participatif »⁹³ faisant référence à l'ochlocratie⁹⁴ tant cela transite par les outils numériques et logiciels et où le pouvoir se diffuse entre les individus sans qu'ils n'en ressentent la responsabilité.

d. « Transparence radicale », antihumanisme ou humanisme radical ?

La quête de transparence est considérée comme une des armes favorites des dictatures : « Sur le mode de la fiction, le livre de George Orwell (1977) intitulé *1984*⁹⁵, qui nous plonge dans un univers où « BIG BROTHER VOUS REGARDE » [...] toujours et partout, nous le

⁹¹ Traduit de l'anglais : « The Digital Panopticon: How Online Communities Enforce Conformity ». *Virginia Review of Politics*, 4 décembre 2021, <https://virginiapolitics.org/online/2021/12/4/the-digital-panopticon-how-online-communities-enforce-conformity>.

⁹² Han, Byung-Chul. *Dans la nuée: Réflexions sur le numérique*. Actes Sud Littérature, 2015.

⁹³ Beygaert, N. « Le panoptique participatif ou la transparence imposée ». *Revue nouvelle*, n° 12, 2011, p. 60-65.

⁹⁴ Régime politique dans lequel la foule (du grec *okhlos*) a le pouvoir d'imposer sa volonté

⁹⁵ Orwell, George, et Amélie Audiberti. *1984*. Gallimard, 1991. Nan lai

rappelle de manière incisive. » (Bessire, 2005)⁹⁶. Bessire rappelle qu'il convient de conserver une part d'éthique dans notre analyse et de voir l'être humain, l'acteur en tant que tel, autrement qu'en simple agent économique opportuniste et « aveugle exécutant ». Pour ce faire, il convient de prêcher une doctrine alternative (Bessire, 2005) et de rendre toute la place que l'on accorde à l'éthique humaine dans notre propos. Selon Woot (1968)⁹⁷ il faudrait se concentrer sur la finalité de l'entreprise dans une perspective et détacher le regard des conflits internes. Il refuse de réduire uniquement les individus dans l'organisation à leurs intérêts individuels et dénonce un principe transversal, commun à tous les agents, identifiable sans toutefois réduire ce principe à une prétendue mission d'intérêt général.

Woot insiste alors sur l'importance de la créativité dans ce principe que nous venons d'évoquer, et « Par créativité, il faut entendre ici une création de richesse qui n'est pas seulement quantitative et statique, mais aussi qualitative et dynamique », apportant la notion de réalisation de soi par Woot. (Bessire, 2005) L'acteur organisationnel devient un véritable individu créatif participant à la finalité de l'entreprise et à sa réalisation de soi au travers de sa participation. C'est alors une nouvelle définition de « l'homme » tel qu'il a été défini par les théories de gouvernance des organisations et d'un nouveau pan pour la transparence.

Pour résumer ses travaux, Bessire définira deux schémas reliés à la transparence, le premier⁹⁸ lié au panoptisme et à l'asymétrie d'information : Elle expliquera que les effets pervers de la transparence, leur penchant surveillanciel et obsessif tendra à développer « l'antihumanisme » dans les organisations et dans la gouvernance des entreprises. Cet antihumanisme se traduira, si l'on en suit son schéma, par un amoralisme généralisé. Elle évoquera dans un second temps et au travers de ce qu'elle appelle un cheminement alternatif⁹⁹, dans la continuité des travaux de Woot, la possibilité pour les organisations de développer une forme « d'humanisme radical ». L'humanisme radical trouve alors ses fondations dans la confiance, au croisement d'« un acte de foi et de liberté ». C'est une manière de revoir la quête de la transparence comme un concept vertueux qui donne confiance aux individus et, *in fine*, la créativité économique, la réalisation de soi et le bien commun.

⁹⁶ Bessire, Dominique. « La quête de transparence au risque de l'anti-humanisme », *Finance & Bien Commun*, vol. n° 22, no. 2, 2005, pp. 54-62.

⁹⁷Woot, Philippe de. *Pour une doctrine de l'entreprise*. Seuil, 1968.

⁹⁸ Voir Annexe 8 – Schéma 1 de l'antihumanisme de Bessire

⁹⁹ Voir Annexe 9 – Schéma 2 de l'humanisme radical de Bessire

e. Alan et l'instrumentalisation du panoptisme, de la surveillance et impact sur la performance et le bien-être des Alaners

Même si notre analyse rapproche le fonctionnement d'Alan avec le *Panopticon* de Bentham, nous conviendrons et conseillerons à nos lecteurs de prendre le meilleur recul possible sur ce postulat et, comme le confirme Woot (1968), commencer à chercher la question du bien commun dans l'organisation. En effet, il existe d'autres recherches qui comparent et nuancent la perception panoptique qu'il faut porter sur les organisations au regard du fonctionnement des « sociétés en réseaux »¹⁰⁰ (Castells, 2001). Borel parle de « panoptisme horizontal » pour décrire « La surveillance de tous par tous : être visible par tous, toujours et tout le temps »¹⁰¹. C'est précisément ce que nous tentons de saisir et d'éclairer au sein d'Alan.

Nous conviendrons qu'Alan, dans son processus de croissance, cherche à grandir et à assurer la pérennité de son modèle. La transparence « radicale » (et l'utilisation de la radicalité, ici, perd sa consonance négative pour se rapprocher de « l'humanisme radical ») serait à la recherche du bien commun et donnerait aux individus, les Alaners, la capacité de se réaliser en contribuant à la créativité économique de l'organisation. De plus, Alan insiste sur la capacité de confiance qui est donnée à tous dans son fonctionnement, se rattachant une fois de plus au cheminement alternatif proposé par Bessire.

Cette quête de transparence, même si nous venons d'en détailler les méandres théoriques, n'est pas sans conséquences sur les individus. Dans sa configuration actuelle, Alan ne semble pas laisser de place au « jardin secret », à la vie privée professionnelle, se justifiant de la quête du bien commun. Nous pourrions conseiller à Alan de rééquilibrer la balance en permettant des « zones de repos » psychologiques pour que les individus. D'ailleurs, si la confiance est si primordiale, nous ne devrions pas voir d'objections à laisser aux individus la capacité de s'exprimer librement dans un cadre restreint. Nous mentionnerons les *coachs* qui prennent donc ce rôle de « confident », mais cette mission interfère éthiquement avec leur rôle d'évaluateur de la performance lors des *Reviews*. Confiriez-vous sur vos plus grandes difficultés ou désaccords avec celui qui a une part du pouvoir décisionnel sur votre sort et qui

¹⁰⁰ Castells, Manuel, et Philippe Delamare. *La société en réseaux*. Nouv. Éd, Fayard, 2001 (1^{ère} édition, 1998).

¹⁰¹ Borel, Simon. « Le panoptisme horizontal ou le panoptique inversé ». *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, n° 118, 118, octobre 2016. [journals.openedition.org, https://doi.org/10.4000/terminal.1457](https://doi.org/10.4000/terminal.1457).

représente donc l'organisation dans sa forme hiérarchique ? Nous sommes en mesure de poser la question.

f. Gestion de la pression liée à la transparence pour les employés et les Leads/Coachs

Cette pression de transparence s'est parfois fait ressentir au cours d'observations et d'échanges informels qui ont eu lieu au sein d'Alan. Certains Alaners ont alors du mal lorsqu'il y a moins de transparence, sur les départs par exemple, ou lorsque trop de sujets sont transparents. Nous pouvons en déduire qu'il en résulte donc une pression sur les épaules des Alaners sur le fil rouge de la transparence et sa gestion. Pour gérer cette « pression », Alan explique déployer de la documentation, notamment pour ceux qui viennent de rejoindre l'organisation et qui pourraient être décontenancés par ce modèle quasi-philosophique. Nous recommanderons à Alan avec la plus grande précaution d'analyser l'impact de la transparence sur le bien-être des Alaners lors des enquêtes annuelles d'engagement. En effet, même si de nombreux Alaners semblent partisans de ce modèle, il est possible que d'autres soient tentés de contrebalancer ce modèle en permettant des alternatives lorsque cela est nécessaire.

Pour conclure cette sous partie concernant le modèle de la transparence « radicale » et de la surveillance nous pourrions en tirer plusieurs choses. Dans un premier temps, nous avons vu que la transparence « radicale » peut faire apparaître des similitudes avec les théories de la surveillance et du panoptisme, exacerbant alors ses plus sombres origines dans la gouvernance des organisations et poussant vers un amoralisme tel que défini par les auteurs que nous avons évoqués. Dans un second temps, un cheminement alternatif semble tout à fait possible et pourrait exclure Alan du modèle antihumaniste qui a été décrit. Ce qu'il convient d'analyser est le point culminant de la transparence « radicale », ses objets et sa raison d'être dans l'organisation. Au vu des divers éléments partagés dans les dispositifs culturels et techno-sémiotiques qu'Alan met en place, nous serions tentés d'expliquer qu'Alan semble bien à la quête du bien commun et de la réalisation de soi, au vu des capacités de confiance et d'autonomie qui sont accordées aux acteurs. De plus, Alan ne semble pas utiliser l'appareil surveillanciel de manière intensifiée, malgré la possibilité laissée par la transparence « radicale ». Nous nous demanderons enfin si Alan gagnerait à ce que les conditions pourraient être plus protectrices pour les Alaners.

II. Un dispositif qui peut ne pas convenir à tous, accompagné d'un fort coût à l'entrée

La transparence « radicale » représente un changement drastique par rapport à des pratiques plus traditionnelles de gestion. Le passage à ce système demande une formation en profondeur de tous les membres de l'organisation, ainsi qu'un investissement conséquent dans des outils de communication adéquats. La culture d'entreprise doit elle-même être adaptée pour accueillir cette nouvelle réalité.

De plus, cette approche peut ne pas convenir à tous les nouveaux arrivants. Certains peuvent se sentir mal à l'aise dans cet environnement de transparence ou de supposée surveillance constante, d'autres peuvent ne pas être à l'aise avec les outils numériques requis, ce qui peut entraîner une perte de talent pour l'organisation. Enfin, la mise en place de la transparence « radicale » peut engendrer des coûts cachés et indirects, tels que ceux liés à la gestion du stress des employés, à la protection des données personnelles, ou encore à la potentielle perte de productivité durant la période d'adaptation des nouveaux arrivants.

a. Formation, investissement dans les outils et l'adaptation de la culture d'entreprise

Nous avons précédemment explicité les nombreux dispositifs qu'Alan mets en place pour permettre à la transparence radicale d'exister au sein de l'organisation. Alan se définit comme étant une entreprise ayant des pratiques de gestion très différentes du marché et nous l'avons souligné dans l'introduction. Lors de mes observations de terrain, j'ai remarqué qu'une proportion considérable de nouveaux arrivants quittaient l'organisation pour des raisons culturelles. Nous n'aurons malheureusement pas accès au détail de ces départs mais cela questionne. Il semblerait que la culture autour de la transparence « radicale » d'Alan impose beaucoup d'efforts aux personnes arrivant depuis d'autres organisations où ce type de fonctionnement est inexistant. Par expérience personnelle et après avoir échangé avec des nombreux Alaners sur le sujet, il est compliqué de s'imaginer quitter Alan et revenir à un fonctionnement plus opaque avec plus d'asymétries d'informations liées au manque de transparence.

Alan mise donc sur l'adaptation et sur le programme d'arrivée qui comprends beaucoup de documentation pour faire en sorte que les nouveaux arrivants s'adaptent et s'immergent dans la culture. C'est le rôle du *Culture Buddy*. C'est un Alaner assigné qui détaille lors de

plusieurs sessions avec le nouvel arrivant, l'ensemble des principes de *leadership* et donc de transparence qui est un des éléments les plus surprenants lorsque l'on arrive dans l'organisation. Il s'agit d'une dépense de temps conséquente qui coûte à Alan. De plus nous aurions tendance à partir du postulat que les Alaners plus séniors, occupant des fonctions managériales plus hautes dans leurs précédentes organisations, rencontrent le plus de difficultés.

La redéfinition des modes de travail traditionnels au sein d'Alan met effectivement en évidence la nécessité d'un effort d'adaptation conséquent pour les Alaners. La transparence « radicale » peut devenir collisionnelle avec les pratiques précédentes et les habitudes de travail des nouveaux arrivants, engendrant ainsi une certaine résistance au changement. La réussite de l'intégration de cette culture de transparence nécessite en première ligne un investissement important dans la formation et l'intégration. Encore une fois il s'agit du rôle du Culture Buddy : il doit être capable de transmettre les valeurs, les principes et les pratiques de l'organisation, et d'accompagner le nouvel Alaner dans son immersion dans la culture d'entreprise.

Cela dit, on ne peut ignorer le poids des anciennes pratiques et habitudes, particulièrement fortes chez les employés plus séniors issus de structures traditionnellement moins transparentes. Pour pallier cela, Alan pourrait envisager de mettre en place des formations spécifiques adaptées à ces profils, afin de les aider à s'adapter plus facilement à ce changement culturel.

b. Risque de perte de talent et problématique de littératie numérique

Alan dispose d'un processus de recrutement qui est long et coûteux, il mobilise de nombreuses ressources tout au long de son déroulement. Il vise alors à permettre aux équipes de recrutement de s'assurer d'embaucher la meilleure personne pour le poste mais surtout qui rentre dans le cadre culturel d'Alan et qui serait compatible avec les méthodes de travail de l'organisation.

En plus du fait que divers Alaners quittent l'organisation pendant leur premiers mois, synonyme alors en interne d'échec, dépendamment de la raison du départ, Alan tente de perdre le moins de talents possibles. Cependant un autre problème confronte l'organisation. Sa quête de transparence « radicale » a quasiment déplacé l'ensemble des échanges oraux sur les

dispositifs techno-sémiotiques très avancés, d'autant plus qu'ils sont utilisés comme personne ne les utilise ailleurs ? Intervient la notion de « littératie numérique »¹⁰².

La littératie numérique étant devenue un élément crucial pour la communication, l'apprentissage et le travail, son absence peut affecter la capacité des organisations à retenir et à attirer des talents. Chez Alan, la transparence « radicale » est adoptée et signifie que l'accessibilité et l'ouverture des informations internes et des processus sont facilitées.

Cela renforce l'idée que les Alaners sont un acteur central qui a non seulement un accès complet à l'information, mais qui est également encouragé à participer activement au processus décisionnel. Pour cela, une forte littératie numérique est nécessaire pour naviguer, comprendre et utiliser efficacement les informations dans des contextes numériques variés. L'utilisation des outils questionne également, la nécessité d'en connaître le fonctionnement, les mécanismes et les détails. Comment savoir si nous pouvons accéder à tel ou tel document, comment laisser des traces ou ne pas en laisser ?

Cette exigence de littératie numérique soulève cependant le risque de perte de talent, tout en représentant un défi pour « l'inclusion digitale ». Les candidats ou Alaners qui ne possèdent pas les compétences numériques nécessaires peuvent se sentir exclus ou moins à l'aise dans un environnement qui favorise alors la transparence « radicale », ce qui peut finalement mener à un départ de l'entreprise. De plus, le processus de sélection et de recrutement d'Alan supprimerait potentiellement rapidement ces candidats qui ne sont pas à l'aise avec les outils, car il sera difficile de les intégrer à long terme.

Selon nous, cela souligne l'importance pour Alan d'inclure des initiatives de formation continue destinées à améliorer et à maintenir la littératie numérique de l'ensemble du personnel pour garantir une mise en œuvre efficace de leur politique de transparence radicale.

c. Coûts cachés et indirects liés à la mise en œuvre de la transparence « radicale »

La transparence « radicale » cache divers coûts indirects liés à la mise en œuvre de celle-ci.

¹⁰² Gerbault, Jeannine. "Littératie numérique. Les nouvelles dimensions de l'écrit au 21^{ème} siècle." *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle* 9.9-2 (2012).

- **Coûts de temps** : La mise en œuvre de la transparence radicale nécessite une consommation importante d'énergie et de temps pour les Alaners, qu'ils s'adaptent ou non. Ces coûts se cachent souvent dans les efforts non chiffrables déployés par les Alaners pour adopter cette nouvelle pratique, mais également le surplus d'informations constamment disponible, l'accès à autant de connaissances et d'informations, leur partage et leur synthèse.
- **Coûts émotionnels** : La transparence radicale provoque une exposition de chaque membre de l'équipe, ce qui peut engendrer une pression supplémentaire et une anxiété accrue. Les Alaners peuvent se sentir stressés ou émotionnellement épuisés s'ils ne parviennent pas à gérer l'exposition continue de leur performance au regard des autres.
- **Effets sur la productivité** : Le temps consacré au partage ou à la lecture de la forte quantité d'informations peut parfois éloigner les Alaners de leurs tâches principales. Cela peut entraîner une baisse indirecte de la productivité à court terme. Même si *in fine*, nous conviendrons que cela peut à long terme avoir des effets bénéfiques.
- **Coûts de conflictualité** : En mettant en lumière toutes les informations, la transparence « radicale » peut parfois aussi créer des conflits ou des tensions entre les différentes parties prenantes. Ces conflits peuvent diminuer la productivité des équipes lorsqu'ils ne sont pas adressés rapidement et directement.
- **Risques liés à la sécurité de l'information** : Qui dit transparence dit également accessibilité accrue aux informations. Or, cela implique aussi un risque plus élevé de fuites d'informations sensibles, pouvant par conséquent entraîner des coûts indirects pour Alan. Ici, la confiance est primordiale.

Ces coûts cachés ou indirects de la transparence radicale doivent être anticipés pour pouvoir être gérés efficacement, c'est ce qu'Alan tente de faire en partie avec sa documentation sur Notion.

III. Jeux d'acteurs et appropriation de la transparence

La transparence radicale modifie également les dynamiques de pouvoir au sein de l'organisation. Elle peut être perçue comme une menace par certains, qui vont alors tenter de mettre en place des subterfuges pour contourner ou minimiser son impact. D'autre part, certains

Alaners peuvent utiliser la transparence « radicale » à leur avantage, soit pour améliorer leur performance, soit pour se protéger en documentant minutieusement chaque action et chaque décision. Enfin, il est probable que des négociations entre les différentes parties prenantes aient lieu pour déterminer les limites de la transparence, notamment en ce qui concerne le respect de la vie privée des individus. La transparence radicale n'est donc pas un concept statique, mais un processus dynamique qui est constamment remodelé par les acteurs de l'organisation.

a. Mise en place de subterfuges pour contourner ou minimiser l'impact de la transparence

Certains Alaners peuvent voir une menace pour leur position ou leur influence et donc chercher à contourner cette transparence. Ces subterfuges peuvent prendre différents aspects, allant de la retenue d'informations à la manipulation en passant par la communication partielle ou biaisée de certaines données.

Les outils ne sont, eux aussi, pas infaillibles. En effet, l'historique de certaines pages étant historisé, il est possible de télécharger les pages de manière locale afin de pouvoir les consulter de manière « anonyme ». Il n'est pas rare de voir des Alaners communiquer tout de même en messages privés pour contourner la transparence imposée via les outils classiques imposés à l'entreprise. Ce sont des contournements assez faibles et souvent sans réel impact pour l'organisation étant donné que les acteurs reviennent très vite au mode public lorsqu'il s'agit de leur performance car selon Alan, c'est le seul moyen d'en réaliser l'évaluation.

b. Analyse des dynamiques de pouvoir et des enjeux relationnels en contexte de transparence « radicale », la psychopolitique

Au travers les travaux de Foucault, Heller décrit dans ses propres recherches, ce qu'il appelle une migration de « De l'anatomopolitique à la psychopolitique »¹⁰³ il décrit dans l'anatomopolitique, les travaux de Foucault, dont *Surveiller et Punir*, une étude des corps et des individus et leur asservissement dans les dynamiques de pouvoir. Heller explique quant à lui qu'il existe un autre mouvement et qu'il aurait comme déroulement logique le lien avec un type d'entreprise plus moderne et « post-disciplinaire ». Il annonce que les individus et les organisations ont vu le lieu d'application de la discipline se déplacer de leur corps, à leur esprit

¹⁰³ Heller, Thomas. « De l'anatomopolitique à la psychopolitique ». *Études de communication. langages, information, médiations*, n° 28, 28, décembre 2005, p. 59-75. [journals.openedition.org, https://doi.org/10.4000/edc.265](https://doi.org/10.4000/edc.265).

psychique : « Un corps qu'il faut bien tenir en place. N'est-ce pas aussi sur le corps comme signe ou comme texte que se joue cette emprise ? que l'on pense aux préoccupations d'image des organisations qui obligent les salariés à en être les véhicules, dans leur manière de se mouvoir, de s'habiller, de tendre la main, de sourire, préoccupations qui exigent des exercices, des formations. » (Heller, 2005) Heller nomme alors les individus dans cette logique de contrôle du corps dans l'entreprise post-disciplinaire, comme des « psychés » et transforme, avec nuance, l'anatomopolitique, liée aux corps, à la psychopolitique, lié au psychique et au psychologique des individus. Avant d'aller plus loin, nous noterons que la transparence « radicale » s'annonce comme un cadre pressurant pouvant influencer sur la manière d'agir des individus et qu'elle s'inscrit également dans ses autres travaux sur le « salarié-communicant »¹⁰⁴ dans le dispositif communicationnaire.

Un autre élément soulevé par Heller nous rappelle le conditionnement dans lequel Alan pourrait tenter d'insérer les individus. Il rappelle les propos de V. de Gaulejac qui explique que le pouvoir disciplinaire est en réalité remplacé par un pouvoir managérial qui vise à donner aux individus l'imaginaire de la réalisation de leurs désirs pour transformer cette énergie en « énergie productive ». Il va jusqu'à rappeler les propos d'Enriquez¹⁰⁵ mentionnant que les organisations ont toujours eu pour but de prendre les individus « dans les mailles d'un imaginaire » (1990) créant un parallèle avec la fierté de l'industrie minière. Dont l'imaginaire prends aujourd'hui la forme d'un dispositif qui tente « consciemment et volontairement, de construire de tels systèmes afin de façonner les pensées, de pénétrer au plus intimes de l'espace psychique, d'induire des comportements indispensables à leur dynamique » (Enriquez, 1990). Ces propos nous sembleront tout à fait appropriés dans l'instant où la demande de transparence ne cesse de transcender la société et de croître à la demande des individus, quitte à ce qu'ils se mettent eux-mêmes dans cette position. Au travers de cette transparence « radicale », Alan pousserait les Alaners à induire en eux les propres comportements qui conduisent à cette dynamique de transparence en la rendant quasi-essentielle à la survie de leur présence dans l'organisation.

¹⁰⁴ Heller, Thomas. « Gestion symbolique et dispositif communicationnaire ». *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n° 9, 9, septembre 2016. [journals.openedition.org, https://doi.org/10.4000/rfsic.2171](https://doi.org/10.4000/rfsic.2171).

¹⁰⁵ Enriquez, E., (1990), « L'entreprise comme lien social, 'un colosse aux pieds d'argile' », R. Sainsaulieu et alii, *l'entreprise une affaire de société*, Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, pp. 203-228.

C'est au travers de ce parallèle que nous pouvons alors confirmer les propos de Heller lorsqu'il affirme que gouverner ne consiste plus à dresser mais plutôt à guider les individus. (2005). Comme un cadre restrictif pour donner la direction et mieux se gouverner soi et les autres. D'un point de vue psychopolitique, Heller mets en évidence différents rapports entre pouvoir et psyché, ici respectivement le pouvoir au sein d'Alan et les Alaners. Selon lui, le dispositif psychopolitique est l'avènement d'un mode de management moderne.

La transparence « radicale » modifie donc largement les dynamiques de pouvoir existantes et génère de complexités de jeux de rôles au sein des organisations. Les Alaners, munis de toutes les informations, des conversations, des prises de décisions et des historiques, peuvent être également amenés à questionner les décisions stratégiques et les orientations que prends l'entreprise. Cela demande aux Alaners plus séniors de justifier plus souvent que dans une entreprise « conventionnelle » de leur décisions et pratiques, quitte à être publiquement remis en cause par moments. Les relations semi-hiérarchiques peuvent ainsi être soumises à une pression accrue, tandis que la dynamique des équipes peut évoluer vers une gestion plus horizontale.

c. La complexité du dispositif communicationnaire

La transparence « radicale » peut prendre la forme dans ce qu'Heller appelle la figure du « salarié-communicant » (2016). Il s'agirait d'un cadre disciplinaire qui par ses méthodes d'évaluation, pousse les individus à respecter certaines normes de comportement et d'action au sein de l'organisation qu'ils intègrent. Toutefois, ce mécanisme contient également un élément de contrôle de l'engagement, qui, bien que basé sur l'adhésion, comporte un fond disciplinaire.

L'inscription de la communication dans cette logique oblige à remettre en question si elle encourage réellement l'engagement ou sert plutôt comme un moyen d'imposer une obéissance contraignante. Similairement, ce dispositif met également en lumière un autre aspect de la transparence « radicale », celui de la potentialité de la domination.

Selon Weber (1995), l'établissement d'un tel dispositif participe à la mise en utilité et docilité des individus et relève d'un projet de domination qui porte sur les capacités communicationnelles des individus. Par conséquent, pour avoir une vision critique et compréhensive de la transparence « radicale », il serait pertinent d'étudier les mécanismes réactionnels employés par les Alaners face à ce dispositif, notamment le fait de documenter

l'ensemble de ses contributions en préparation aux Reviews, augmentant encore le dispositif de transparence, se nourrissant alors lui-même.

Alan, par sa culture et ses principes de leadership présentés comme vertueux peuvent pousser les Alaners à se retrancher derrière certains modes d'action et de soumission à la transparence, tentant alors de faire bonne figure en tout temps et peu importe le mode de communication. Par observations terrain, j'ai constaté que certains Alaners se cachent derrière le discours corporatif de l'organisation sans toutefois donner leur avis clair et tranché, par peur des conséquences du partage de leur avis dans un contexte de transparence « radicale ». De ce fait, ce phénomène peut engendrer moins d'honnêteté et plus d'alignement irréfléchi avec les décisions de l'entreprise. Notre analyse ne nous a pas permis de réussir à savoir s'il s'agissait d'une conséquence directe de la transparence « radicale » ou bien si cela était dû à un manque de volonté d'argumenter, ce qui est rendu nécessaire par la culture de l'écrit.

Nous avons évoqué la dernière hypothèse suivante au début de notre analyse : La transparence « radicale » pouvait engendrer des effets secondaires potentiellement nocifs pour les relations humaines au sein de l'entreprise, tels que la surcharge informationnelle ou la crainte de la surveillance. Cette hypothèse est confirmée dans le sens où il existe bien des effets pervers potentiels qui n'échappent à Alan et qui prennent la forme de diverses théories et jeux d'acteurs.

CONCLUSION

Nous venons de mettre en lumière certaines parties du fonctionnement d'Alan et son organisation interne. Ces différentes analyses et juxtapositions d'idées et théories nous ont permis d'en savoir plus sur la notion de transparence « radicale » en entreprise, comment elle s'exerce chez Alan, quelles en sont les adaptations en termes de gestion de ressources humaines et de pratiques organisationnelles mais aussi quels sont ses potentielles limites ou travers identifiables. Il convient désormais de prendre un peu de recul et considérer notre problématique de départ et hypothèses.

i. Réponse à la problématique et aux hypothèses

Nous avons posé, au regard de mon expérience de terrain au sein d'Alan, la question suivante : Dans quelle mesure Alan, en instaurant la notion de « transparence radicale » dans son fonctionnement, joue-t-elle un rôle déterminant dans sa politique ressources humaines et son organisation ?

Nous avons d'abord remis Alan dans son contexte d'entreprise innovante et en hyper-croissance, celui des start-up. Alan répond à des codes et à un écosystème qui diffère des entreprises classiques et qui est décrit comme innovant. Nos premiers éléments de recherche ont permis d'affirmer qu'il s'agit d'une tendance montante en France et soutenue par des initiatives publiques et privées, stimulant alors la croissance. Nous n'avons pas jugé en tant que tel le bien-fondé de ce mouvement, mais son impact sur les pratiques organisationnelles et leur évolutions. Nous avons évoqué des hypothèses pouvant permettre de répondre à notre problématique de départ, et pour répondre à ces hypothèses nous avons déroulé la transparence « radicale » au sein d'Alan ainsi que son contour.

Notre première hypothèse mentionnait que la mise en place de la transparence « radicale » nécessitait des dispositifs culturels spécifiques, qui agissaient comme des fondations, pour fonctionner. En l'occurrence, dans notre première partie nous avons découvert un panel de dispositifs et d'outils culturels qui permettent à la transparence « radicale » d'exister. Alan s'appuie sur sa culturelle organisationnelle qui est forte, aucun détail ne semble laissé au hasard et tout est présent depuis le début de l'organisation. Il s'agit de processus méticuleux qui préparent le terrain autour de la transparence « radicale » en instaurant des valeurs de confiance, de permissions de partage de l'information, là où l'information n'est plus

un pouvoir savant, mais un bien commun qui se partage. Tout en continuant cette quête du bien commun et de la mission qu'Alan porte. Les valeurs sont ressenties comme vitales par les Alaners et la transparence « radicale » ne prendrait pas la même forme sans ces outils culturels. L'ensemble des codes identitaires : mascotte, champ lexical, langue de communication et différents rituels, créent un sentiment d'appartenance extrêmement fort. Nous avons vu que cela créait de la cohésion entre les équipes, détruisant l'esprit de silo considéré comme néfaste. De plus, les principes de leadership jouent leur rôle de guide fondateur sur lequel les décisions s'appuient, il n'est pas étonnant de voir la transparence « radicale » mentionnée comme un principe à lui seul. De ce fait, les autres principes agissent comme les autres piliers porteurs. Aucun ne peut fonctionner sans les autres.

Dans notre seconde hypothèse, nous expliquions que les pratiques de gestion des ressources humaines ; de management et de communication ainsi que l'outillage technosémiotique nécessitaient d'être adaptées dans les environnements où la transparence « radicale » est omniprésente. Alan est un environnement où la transparence « radicale » est omniprésente. Nous avons analysé l'ensemble des dispositifs et pratiques organisationnelles de gestion qu'Alan déploie et adapte dans son contexte transparent. Nous avons su identifier les pratiques qui émergeaient de fonctionnements nouveaux et qui questionnaient tant elles étaient surprenante par leur modernité. Tout d'abord l'attirail technologique qu'Alan déploie et les configurations créatives pour ne pas dire étonnantes, sont le fruit d'une adaptation profonde aux questions de transparence « radicale ». De nombreux outils professionnels ne sont pas adaptés à ce mode de fonctionnement et Alan semble les contourner. De même pour les pratiques de ressources humaines, en s'affranchissant du modèle hiérarchique classique et rappellent les codes de l'holocratie. Alan a bousculé les codes traditionnels et semble être parti du postulat que rien ne peut résister à la transparence. En soulevant parfois des difficultés nécessaires qui nuancent cette hypothèse. En effet, nous avons soulevé la difficulté avec laquelle les pratiques de ressources humaines et de gestion pouvaient se heurter aux concepts clés de vie privée et de secret professionnel, devant laisser place à des exceptions au sein du département People, réincarnant potentiellement la hiérarchie classique des entreprises traditionnelles.

Dans notre dernière hypothèse nous affirmions que la transparence radicale pouvait engendrer des effets secondaires potentiellement nocifs pour les relations humaines au sein de l'entreprise, tels que la surcharge informationnelle ou la crainte de la surveillance. Dans cette

dernière partie, nous avons réalisé de nombreux rapprochements qu'il conviendra de nuancer à leur juste titre. Comparer Alan aux prisons de Bentham et aux théories de Foucault est intéressant dans la mesure où il s'agit de similitudes et dans lesquelles Alan ne semble pas s'inscrire pleinement. Toutefois, nos analyses ont révélé un problème dont on ne dit pas le nom, la notion de transparence « radicale » n'a pas su apporter la lumière sur tout ce qu'il se fait au sein de l'organisation, ou du moins pas totalement. Certains éléments comme la surveillance se sont simplement déplacés au regard des théories que nous avons invoquées. Ce qui est intéressant dans la vision d'Alan c'est que l'organisation ne réduit pas les individus à leur simple charge productive, mais comme des éléments à part entière du dispositif. Les Alaners jouissent du confort de la transparence « radicale », certains se rendent compte qu'ils en sont aussi les objets, d'autres semblent l'ignorer. Une des dernières théories que nous avons apporté place Alan dans la quête de l'humanisme radical. C'est qui semble être le cas, toutes proportions gardées, chez Alan. Enfin, la transparence « radicale » apporte son lot de déconvenues comme affirmé dans notre hypothèse, en termes de coût cachés et de perte potentielle de talents liées aux questions de littératie numérique ainsi que dans les jeux d'acteurs des Alaners qui tentent, peut-être à juste titre, d'échapper à la transparence « radicale ».

La transparence « radicale » n'est pas un monstre à abattre, ni un mode de communication drastique, il est le résultat de constructions culturelles réfléchies et voulues. Elle permet aujourd'hui à Alan d'occuper cette place et de voir sa croissance continuer, nous pourrions en être certains dans notre analyse de l'aspect « radical » de la transparence. Il n'y a quasiment aucune restriction et c'est qui en fait un si bon modèle à analyser. Alan s'exempte du contrôle d'accès à l'information entre ses murs et laisse libre court aux individus pour continuer à construire le futur de l'organisation. L'aspect surveillance réside dans l'incapacité à cacher ses progressions et à être en permanence « à vue », détruisant les tentatives de jeux politiques les plus simples. Toutefois, cela rendra plus insidieux les jeux politiques de ceux qui jouent de la transparence « radicale ».

ii. Préconisations

Nous réaliserons de préconisations stratégiques et opérationnelles dans le cadre de ce mémoire et au regard des éléments que nous avons évoqués.

1. Nuancer la transparence « radicale »

Dans sa radicalité, la transparence frappe certains individus et les pousse dans leur retranchements. Certains sujets se doivent d'être adressés d'un point de vue RH et nous avons remarqué que certaines zones d'expression semblaient floues, notamment autour des départs. La quête de transparence d'Alan est louable, mais il est nécessaire pour l'organisation de redéfinir philosophiquement certaines limites de la transparence « radicale » pour permettre aux Alaners de travailler plus sereinement. En effet, toute communication implique qu'elle soit historisée, et inconsciemment déclenche un mécanisme de crainte chez certains individus.

J'invite Alan à prendre des dispositions plus claires et plus flexibles autour des sujets RH, sur ce qui entre dans la transparence « radicale » et ce qui ne peut pas rentrer dans cette logique. L'entreprise allant atteindre une taille critique, ces questions nécessitent d'être réévaluées et les frontières redéfinies.

2. Revoir la position du coach et clarifier ses missions

Même si cette préconisation n'est pas directement liée à la transparence « radicale » elle concerne son application et son apparition dans les pratiques organisationnelles. En l'occurrence, le rôle du coach se floute par moment et peut induire l'Alaner en erreur sur sa réelle mission. J'invite à Alan à clarifier honnêtement le rôle du coach dans l'organisation et instaurer des règles plus strictes et claires autour de sa désignation. De trop nombreux coachs adaptent leur style de coaching car ce rôle comprend des missions d'évaluation de la performance et en même temps de développement professionnel, censé être exempt d'évaluation.

3. Outiller de nouveau pour trier l'information

Lors de mes observations et entretiens, j'ai remarqué que certains individus pouvaient se sentir remis en cause sans cesse à cause la transparence « radicale ». Ce qui n'aurait pas eu lieu aussi souvent si toutes les informations n'étaient pas accessibles. Dans ce sens, nous conseillerons à Alan de permettre aux Alaners de moins avoir la nécessité d'être partout à la fois. Cela peut prendre la forme de conseils par le Culture Buddy, le Role Buddy, ou d'un meilleur cadrage des responsabilités et de la présence attendue selon le niveau. Même si il est conseillé de se concentrer sur les informations dont on a besoin, il est fréquent, voire systématique, de rencontrer des Alaners noyés sous la quantité d'information disponible et ayant du mal à faire le tri et se sentant obligés de participer à tous les débats possibles. Là où la présence ou la démonstration semble être un des éléments quantifiables de la performance,

il est important de renuancer la nécessité de présence sur l'espace public. Alan se repose énormément sur la documentation mais n'accompagne pas plus autour de ce sujet. J'ajouterais également un nettoyage des contenus qui ne sont plus à jour, car ils polluent l'espace communicationnel.

iii. Réserves et limites méthodologiques

Nous émettrons des limites assez claires autour de ce travail de recherche. Alan reste une entreprise cherchant à réaliser du profit et à mener à bien sa mission. Il est normal qu'un cadre et qu'une « surveillance » existe dans l'organisation. Toutefois, les notions théoriques de surveillances que nous avons évoquées restent des parallèles qui nous permettent d'interroger de manière plus approfondie ce phénomène qu'est la transparence « radicale ».

De plus l'environnement propre à Alan est unique en la matière et il ne semble pas exister d'équivalence et de ressemblance franche avec tout type d'organisation, même du milieu start-up. Enfin la notion de culture d'entreprise est un concept mouvant, qui ne cesse d'évoluer et la culture d'Alan évolue aussi avec le temps. Depuis 2016 beaucoup de choses semblent avoir changé et cela est voué à se mouvoir encore dans les années à venir et c'est ce qui fait de vivant une organisation et les individus qui la composent.

Enfin, il devient difficile de prendre dans son ensemble l'avis des Alaners et la documentation proposée par Alan sans comprendre qu'elle relève de la propre expérience des individus au sein de l'organisation. Méthodologiquement, il devient complexe de dépasser cet élément.

iv. Perspectives de prolongement et d'ouverture

Il prendrait plus d'une année pour analyser dans son ensemble Alan et les Alaners. Ce mode de fonctionnement reste relativement intrigant et c'est surtout sa dynamique que nous questionnons. Malgré mes observations terrain ou encore les entretiens menés, des questions restent en suspens. La transparence « radicale » est-elle extensible à souhait, même si l'organisation double de taille ? Comment assurer la continuité du partage aussi libre de l'information dans un contexte concurrentiel sévère ? Existe-t-il une grande proportion d'Alaners qui contournent le système ?

Plusieurs perspectives de prolongement et d'ouverture de cette recherche peuvent être envisagées. D'une part, une étude pourrait être menée pour examiner comment la transparence « radicale » d'Alan a évolué et évolue dans le temps. Cette analyse pourrait examiner comment les pratiques organisationnelles et de gestion des ressources humaines sont ajustées en réponse aux changements culturels, à la croissance d'Alan, aux défis et aux opportunités externes, tels que l'évolution du marché et de la technologie, la réglementation et la concurrence face à Alan.

D'autre part, il serait intéressant de réaliser des études comparatives avec d'autres entreprises du secteur de la « French-Tech » pourraient être menées pour comprendre comment elles mettent en œuvre leur propre version de la transparence « radicale ». Cela contribuerait à une meilleure compréhension des pratiques, des avantages possibles et des potentiels défis.

Nous avons observé au travers de cette analyse la nouvelle génération d'organisations et Alan entre dans ce mouvement global qui pousse les entreprises à adopter de nouvelles pratiques. Même si ces éléments ont été intégrés dès les débuts d'Alan, et sûrement que sans cette étape, il aurait été difficile de le faire plus tard. Nous questionnerons la capacité pour les autres organisations à intégrer ce type de pratiques ou de fonctionnement dans un contexte culturel qui n'est pas initialement préparé.

BIBLIOGRAPHIE

AGAMBEN, Giorgio et RUEFF, Martin, 2014. *Qu'est-ce qu'un dispositif?* Nouvelle éd. Paris: Payot & Rivages. Rivages poche.

AÏM, Olivier, 2020. *Les théories de la surveillance: du panoptique aux surveillance studies*. Malakoff: Armand Colin. Collection U.

APPEL, Violaine, BOULANGER, Hélène et MASSOU, Luc, 2010. *Les dispositifs d'information et de communication. Concepts, usages et objets*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. Culture & Communication.

BESSIRE, Dominique, 2003. Gouvernance d'entreprise : que cache le discours sur la transparence ? *Laboratoire Orléanais de Gestion - université d'Orléans, Working Papers*. 1 janvier 2003.

BESSIRE, Dominique, 2005. La quête de transparence au risque de l'anti-humanisme. *Finance & Bien Commun*. 2005. Vol. 22, no. 2, pp. 54-62.

BEUDON, Nicolas, 2017. Le design thinking : l'utilisateur au cœur de l'innovation. *I2D - Information, données & documents*. 2017. Vol. 54, no. 1, pp. 28-29.

BEYGAERT, N., 2011. Le panoptique participatif ou la transparence imposée. *Revue nouvelle*. 2011. No. 12, pp. 60-65.

BOREL, Simon, 2016. Le panoptisme horizontal ou le panoptique inversé. *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*. 15 octobre 2016.

BRETON, T., 1994. *Le télétravail en France: situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques : rapport au ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire et au ministre des Entreprises et du Développement économique*. [en ligne]. La Documentation française. Collection des rapports officiels.

BRUNEL, Louis, *Des machines et des hommes: Télécommunications*. PUQ.

CABY-GUILLET, Laurence, GUESMI, Samy et MALLARD, Alexandre, 2009. Wiki professionnel et coopération en réseaux. Une étude exploratoire. *Réseaux*. 2009. Vol. 154, no. 2, pp. 195-227.

CASTELLS, Manuel et DELAMARE, Philippe, 2001. *La société en réseaux*. Nouv. Éd. Paris: Fayard. L'ère de l'information, 1.

CELLARD, Loup et MASURE, Anthony, 2018. Le design de la transparence. Une rhétorique au cœur des interfaces numériques. *Multitudes*. 2018. Vol. 73, no. 4, pp. 100-111.

COLSON, Aurélien, 2004. Gérer la tension entre secret et transparence. Les cas analogues de la négociation et de l'entreprise. *Revue française de gestion*. 2004. Vol. 153, no. 6, pp. 87-99.

COMMANDRÉ, Monique, 2016. Technologies de l'Information et de la Communication au cœur de l'entreprendre. *Management des technologies organisationnelles*. 2016. Vol. 5, no. 1, pp. 135-142.

DENIS, Jérôme et ASSADI, Houssein, 2005. Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? . 2005. pp. 135.

DIENG, Rose, CORBY, Olivier, GANDON, Fabien, GIBOIN, Alain, GOLEBIOWSKA, Joanna, MATTA, Nada et RIBIERE, Myriam, 2001. *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances : une approche pluridisciplinaire du knowledge management*. Dunod.

DUMAS, Marc et RUIILLER, Caroline, 2014. Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*. 2014. Vol. 74, no. 8, pp. 71-95.

ENGLEBERT, Philippe, 2021. Conclusion. In: [en ligne]. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. pp. 123-124. Que sais-je ?

FAY, SOPHIE, 2015. Bienvenue dans l'entreprise sans chef! *L'Obs*. 16 avril 2015. pp. 56,57,58,59.

FOREST, Jacques, OLAFSEN, Anja Hagen, THIBAUT LANDRY, Anaïs et GAGNÉ, Marylène, 2021. La rémunération (n') est (pas) une question d'argent. *Grand manuel de la psychologie positive: Fondements, théories et champs d'intervention*. 2021. pp. 663-682.

FOUCAULT, Michel, 1998. *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.

GARCIA, Gabriela, 2011. La protection des actifs par le secret : les rôles que jouent les pratiques et les politiques de ressources humaines. Université du Québec à Montréal.

GENESLAY, Laurent et MICHAU, Rasmus, 2019. 1. Les nouvelles façons de travailler à l'ère numérique. In: *Les robots n'auront pas notre peau !*. Paris: Dunod. pp. 13-54. Hors collection.

GERBAULT, Jeannine, 2012a. Littératie numérique. *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*. 1 janvier 2012. Vol. 9, no. 2.

GERBAULT, Jeannine, 2012b. Littératie numérique. Les nouvelles dimensions de l'écrit au 21^{ème} siècle. *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*. 2012. Vol. 9, no. 9-2.

GODELIER, Éric, 2009. La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? *Revue française de gestion*. 2009. Vol. 192, no. 2, pp. 95-111.

HAN, Byung-Chul, 2015. *Dans la nuée: Réflexions sur le numérique*. Actes Sud Littérature.

SAMUELIAN-WERVE, Jean-Charles, 2020, Healthy Business, *StoryLab Editions*.

HELLER, Thomas, 2005. De l'anatomopolitique à la psychopolitique. *Études de communication. langages, information, médiations*. 1 décembre 2005. No. 28, pp. 59-75.

HELLER, Thomas, 2016. Gestion symbolique et dispositif communicationnaire. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*. 1 septembre 2016. No. 9.

JARDEL, Jean-Pierre et LORIDON, Christian, 2000. *Les rites dans l'entreprise: une nouvelle approche du temps*. Editions Eyrolles.

KAUFMAN, Amy, 2022. «Ce n'est pas parfait mais les temps changent». 2022.

LE GALL, Jean-Marc, 2023a. Chapitre IV. La gestion de l'emploi. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. pp. 51-66. Que sais-je ?

LE GALL, Jean-Marc, 2023b. *La gestion des ressources humaines*. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. Que sais-je ?

MARCOS, Maria Lucília, 2017. La communauté en tension : critique de la transparence. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*. 1 décembre 2017. No. 52, pp. 113-126.

NORMAN, Donald A., 1988. *The psychology of everyday things*. New York: Basic Books.

ORWELL, George et AUDIBERTI, Amélie, 1991. *1984*. Paris: Gallimard. Folio, 822.

SALEH, Imad et PIERRE, SALEH Imad, MASSOU Luc, LELEU-MERVIEL Sylvie, BOUHAI Nasreddine, MORELLI, 2011. *Hypermédiats et pratiques numériques: Actes de H2PTM'11*. Lavoisier.

SAMUELIAN-WERVE, Jean-Charles, 2022. *De l'assurance maladie au partenaire bien-être: Le livre très optimiste d'une meilleure santé pour tout le monde*. StoryLab Editions.

SARTRE, Jean-Paul, 1944. *Huis clos*. Paris: Gallimard. Collection folio, 807. ISBN 978-2-07-036807-5.

VERHAEGEN, Philippe, 1999a. Les dispositifs techno-sémiotiques : signes ou objets ? *Hermès*. 1999. Vol. n° 25, no. 3, pp. 109.

VERHAEGEN, Philippe, 1999b. Les dispositifs techno-sémiotiques : signes ou objets ? *Hermès, La Revue*. 1999. Vol. 25, no. 3, pp. 109-121.

WOOT, Philippe de, 1968. *Pour une doctrine de l'entreprise*. Seuil.

YSERN, Eve, 2015. On supprime les chefs et on distribue le pouvoir ! *Management*. mars 2015. pp. 96,97,98,99.

WEBOGRAPHIE

Post | LinkedIn [en ligne]. Disponible à l'adresse: https://www.linkedin.com/posts/charles-gorintin_culture-alan-salaire-activity-6990645342564139008-xLOD/

Alan, la startup sans manager, sans négo salariale, sans réunion, 2019. *Les Echos Start*. [en ligne]. Disponible à l'adresse: <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/tech-futur/alan-la-startup-sans-manager-sans-nego-salariale-sans-reunion-1175415>

Attention à la tyrannie de la transparence, 2016. *Les Echos*. [en ligne]. à l'adresse: <https://www.lesechos.fr/2016/03/attention-a-la-tyrannie-de-la-transparence-1110697>

Au clair sur les salaires, [sans date]. [en ligne]. Disponible à l'adresse: <https://alan.com/fr-fr/blog/tout-alan/a/au-clair-sur-les-salaires>

#BalanceTonSalaire: le hashtag de soutien aux grévistes enflamme les réseaux sociaux, [en ligne]. Disponible à l'adresse: https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/balance-ton-salaire-le-hashtag-de-soutien-aux-grevistes-enflamme-les-reseaux-sociaux_VN-202210140291.html

DALIO, Ray, [sans date]. Ray Dalio: Comment créer une entreprise où les meilleures idées l'emportent | TED Talk. [en ligne]. Disponible à l'adresse: https://www.ted.com/talks/ray_dalio_how_to_build_a_company_where_the_best_ideas_win/transcript?language=fr

Discours du Président de la République au salon VivaTech 2017, 2017. *elysee.fr*. [en ligne]. Disponible à l'adresse: <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/06/15/discours-du-president-de-la-republique-au-salon-vivatech-2017>

HTTPS://WWW.LOPINION.FR/AUTEUR/HUGO-SEDOURAMANE, 2014. Julien Levy (HEC) «La société de transparence est une société de surveillance». *l'Opinion*. [en ligne]. 26 mars 2014. Disponible à l'adresse: <https://www.lopinion.fr/hotspot/julien-levy-hec-la-societe-de-transparence-est-une-societe-de-surveillance>

INNOVATIONLEADERS, 2023. Charles Gorintin (ALAN): l'importance des valeurs dans un projet tech qui veut frapper fort ! (script complet). *Innovation Leaders*. [en ligne]. 28 juillet 2023. Disponible à l'adresse: <https://www.innovationleaders.live/2023/07/28/charles-gorintin-alan-script-complet/>

Jean-Charles Samuelian-Werve (Alan): Le leader de l'e-santé continue de grandir, 2023. [en ligne]. Disponible à l'adresse: https://www.youtube.com/watch?v=QFR_uM9DCNU

Julien Levy (HEC) «La société de transparence est une société de surveillance» - l'Opinion, [en ligne]. Disponible à l'adresse: <https://www.lopinion.fr/hotspot/julien-levy-hec-la-societe-de-transparence-est-une-societe-de-surveillance>

« La société de transparence est pornographique », [sans date]. [en ligne]. Disponible à l'adresse: <https://usbeketrica.com/fr/article/rentree-litteraire-ou-nous-menera-la-societe-de-transparence>

La transparence est une prison de verre, 2016. *Les Echos*. [en ligne]. Disponible à l'adresse: <https://www.lesechos.fr/2016/05/la-transparence-est-une-prison-de-verre-210556>

La transparence radicale: Christian Chalifour at TEDxQuebec, 2013. [en ligne]. [Consulté le 12 août 2023]. Disponible à l'adresse: https://www.youtube.com/watch?v=V0ZjZgIf_Ew

Les 4 clés pour mettre fin à une organisation silotée, [sans date]. <https://b-harmonist.com/>. [en ligne]. Disponible à l'adresse: <https://b-harmonist.com/fr/publications/articles/organisation-silotee/>

L'holocratie en entreprise: quels avantages?, 2022. *Challenges*. [en ligne]. Disponible à l'adresse: https://www.challenges.fr/entreprise/lholocratie-en-entreprise-quels-avantages_829455

Manager autrement, l'exemple d'Alan, [sans date]. [en ligne]. Disponible à l'adresse: <https://bigmedia.bpifrance.fr/news/manager-autrement-lexemple-dalan>

MARTIN, Caroline, 2018. Ces entreprises innovantes et heureuses, Alan les bons tuyaux. *Maddyness - Le média pour comprendre l'économie de demain*. [en ligne]. 19 novembre 2018. [Consulté le 12 août 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.maddyness.com/2018/11/19/ces-entreprises-innovantes-et-heureuses-alan-les-bons-tuyaux/>

MONARTH, Harrison, 2014. A Company Without Job Titles Will Still Have Hierarchies. *Harvard Business Review*. [en ligne]. 28 janvier 2014. Disponible à l'adresse: <https://hbr.org/2014/01/a-company-without-job-titles-will-still-have-hierarchies>

Pourquoi la dystopie du « Cercle » est déjà ringardisée par les GAFAs, [en ligne]. Disponible à l'adresse: <https://usbeketrica.com/fr/article/le-cercle-dave-eggert-fiction-realite>

QUEFFELEC, Derwell, 2019. Le panoptique à l'origine de la société de surveillance. *France Culture*. [en ligne]. 4 décembre 2019. [Consulté le 4 août 2023]. Disponible à l'adresse: <https://www.radiofrance.fr/franceculture/le-panoptique-a-l-origine-de-la-societe-de-surveillance-8706244>

Salaires uniques, transparence totale... Dans ces entreprises, « on remet l'argent à sa place », 2021. *L'Obs*. [en ligne]. Disponible à l'adresse: <https://www.nouvelobs.com/economie/20210705.OBS46120/salaire-unique-transparence-totale-dans-ces-entreprises-on-remet-l-argent-a-sa-place.html>

Salaires : la transparence a-t-elle (vraiment) tout bon ? | Welcome to the Jungle, [sans date]. [en ligne]. Disponible à l'adresse: <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/transparence-salaires-grilles-debat>

SCHERMESSER, Rémy-Christophe, 2023. Engineering career path at Alan. *Alan Product and Technical Blog*. [en ligne]. 19 mai 2023. Disponible à l'adresse: <https://medium.com/alan/engineering-career-path-at-alan-e5de5c2e740c>

The Digital Panopticon: How Online Communities Enforce Conformity, 2021. *Virginia Review of Politics*. [en ligne]. Disponible à l'adresse: <https://virginiapolitics.org/online/2021/12/4/the-digital-panopticon-how-online-communities-enforce-conformity>

THOBEL, Vincent, 2019. L'entreprise est-elle politique? Entretien avec Pascal Demurger. *L'ADN*. [en ligne]. 28 octobre 2019. Disponible à l'adresse: <https://www.ladn.eu/archives/techforgood/transparence-entreprises-lois/>

Transparence des rémunérations dans l'UE, 2023. [en ligne]. Disponible à l'adresse: <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/pay-transparency/>

« Transparence » : depuis les Lumières, la délicate question de la relation de confiance entre pouvoir et citoyens, 2020. *Le Monde.fr*. [en ligne]. Disponible à l'adresse: https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/11/18/transparence-depuis-les-lumieres-la-delicate-question-de-la-relation-de-confiance-entre-pouvoir-et-citoyens_6060137_3232.html

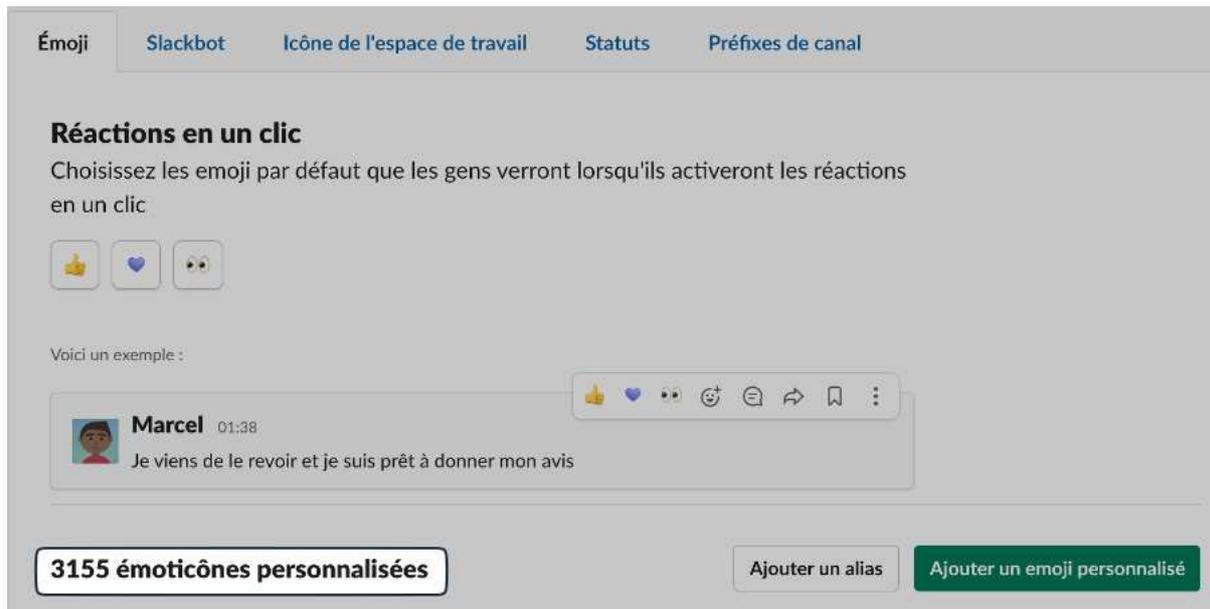
WAUTIER, Édouard, 2023. Embracing AI in Brand Design at Alan. *Medium*. [en ligne]. 5 avril 2023. Disponible à l'adresse: <https://medium.com/@duncid/embracing-ai-in-brand-design-at-alan-8a27207a5694>

SOMMAIRE DES ANNEXES

Annexe 1 – Nombre d’emojis personnalisés chez Alan.....	91
Annexe 2 – Utilisation de Stable Diffusion	91
Annexe 3 – Commentaires d’un Weekly	92
Annexe 4 – Exemple de liste de visionnage d’une page Notion	93
Annexe 5 – Cadre d’une discussion GitHub	94
Annexe 6 – Grille de salaire et d’équité d’Alan.....	95
Annexe 7 – Plan de la prison panoptique	96
Annexe 8 – Schéma 1 de l’antihumanisme de Bessire.....	97
Annexe 9 – Schéma 2 de l’humanisme radical de Bessire.....	98
Annexe 10 - Entretien 1 - People Ops.....	99
Annexe 11 - Entretien 2 - Unit Associate	107
Annexe 12 - Entretien 3 - Talent Ops	116
Annexe 13 – Entretien 4 - People Ops	126
Annexe 14 - Entretien 5 - People Ops.....	133

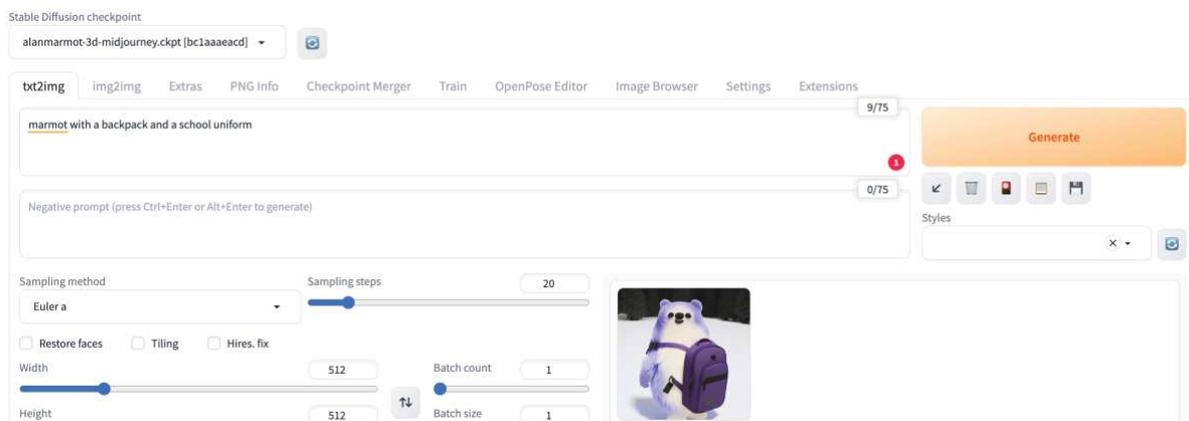
Annexe 1 – Nombre d'émojis personnalisés chez Alan

Capture d'écran de l'espace administrateur de Slack pour Alan



Annexe 2 – Utilisation de Stable Diffusion

Capture d'écran d'un site technique interne



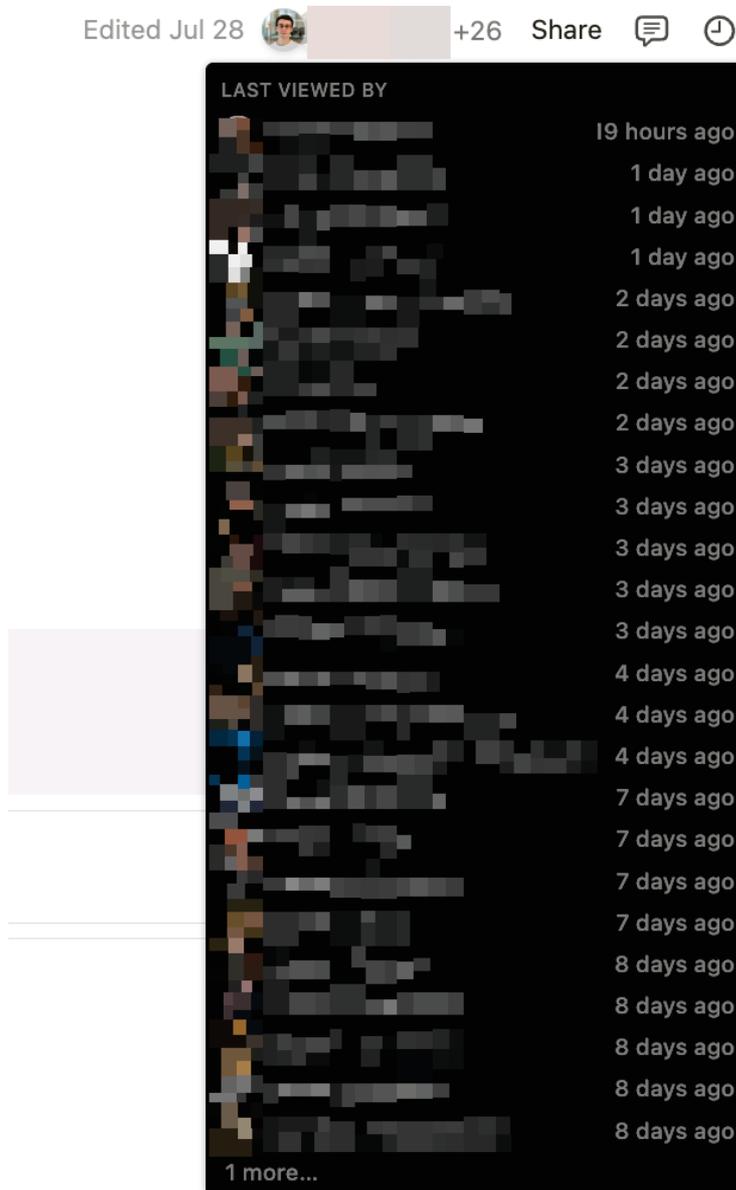
Annexe 3 – Commentaires d'un Weekly

Capture d'écran d'un document Google Docs



Annexe 4 – Exemple de liste de visionnage d’une page Notion

Capture d’écran de Notion.so sur une page interne



Annexe 5 – Cadre d’une discussion GitHub

Capture d’écran d’une nouvelle discussion GitHub propre à Alan

Start a new discussion

 **Discussions**
Use "Saved replies" as templates. Type "saved replies" in text field to get started
Answers enabled

Click [here](#) to set up your github discussion template. Once setup, type "saved reply" to get started.

Fields marked with an asterisk (*) are required.

Discussion title *

Title

Write

Preview



Scope

- The goal of this issue is ...
- This issue is **NOT** about ...



Why I'm opening this issue

-



Timeline

-



LOCI

- Lead & Owner:
- Consulted:
- Informed: Likely to be tagged at the end of the issue or in a slack announcement



Context & Materials

-



Proposal

-



Questions

-

Threads

- Please use threads
 Do not use threads

Start discussion

Annexe 6 – Grille de salaire et d'équité d'Alan

Documents internes publiables à l'externe

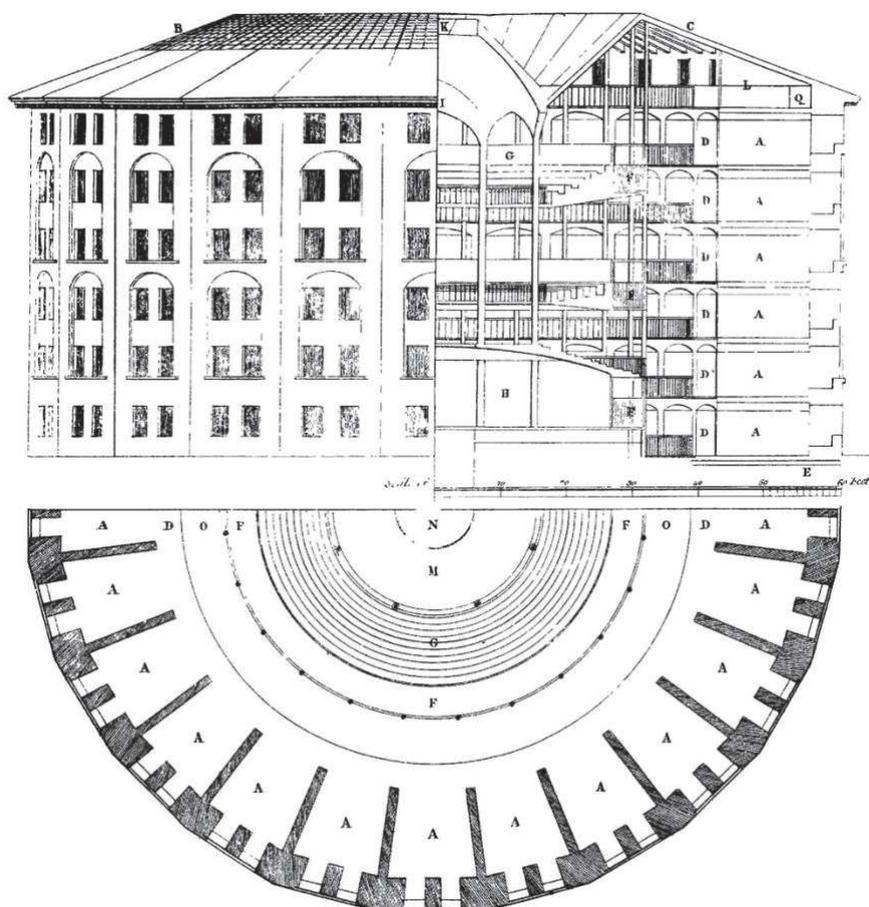
Level	Base salary (in k€)	1 year	5 years	10 years	15 years	20 years	30 years
Founder & CEO	140.0	140.0	140.0	140.0	140.0	140.0	140.0
Founder & CTO	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0	130.0
J	190.0	192.8	204.6	219.4	230.6	241.7	259.2
I	160.0	162.4	172.3	184.7	194.1	203.5	218.3
H	135.0	137.0	145.4	155.9	163.8	171.7	184.1
G	110.0	111.6	118.5	127.0	133.5	139.9	150.0
F	88.0	89.5	95.9	104.1	110.8	117.4	127.3
E	72.5	73.9	80.0	87.9	94.7	101.4	109.9
D	64.0	65.4	71.5	79.3	85.4	91.6	100.7
C1	57.5	58.9	65.0	72.8	78.5	84.1	92.5
C0	52.0	53.3	58.8	65.9	71.0	76.1	83.6
B1	45.0	46.2	51.5	58.4	63.7	69.0	75.8
B0	38.5	39.6	44.6	51.1	55.7	60.3	66.3
A2	35.0	36.0	40.5	46.4	50.6	54.8	60.3
A1	32.0	32.9	37.1	42.5	47.0	51.4	56.5
A0-intern	26.0	26.7	30.1	34.6	38.2	41.7	45.9
0-Intern	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0

Source : Documents internes publiables à l'externe

Level	Number of options granted	Gross value of the grant at Series-E value (€)	Current exercise price of the grant (€)	Potential gross financial gain at series-E value (€)	Potential gain as % of the average annual salary	Gross value of the grant at €10bn exit(€)
I	280 000	€2945040	€1013600	€1931440	985%	€11010285
H	180 000	€1893240	€651600	€1241640	743%	€7078040
G	85 000	€894030	€307700	€586330	448%	€3342408
F	35 000	€368130	€126700	€241430	223%	€1376286
E	14 400	€151459	€52128	€99331	111%	€566243
D	7 500	€78885	€27150	€51735	68%	€294918
C1	4 200	€44176	€15204	€28972	43%	€165154
C0	2 500	€26295	€9050	€17245	29%	€98306
B1	1 500	€15777	€5430	€10347	20%	€58984
B0	1 000	€10518	€3620	€6898	15%	€39322
A2	700	€7363	€2534	€4829	12%	€27526
A1	500	€5259	€1810	€3449	10%	€19661
A0-intern	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

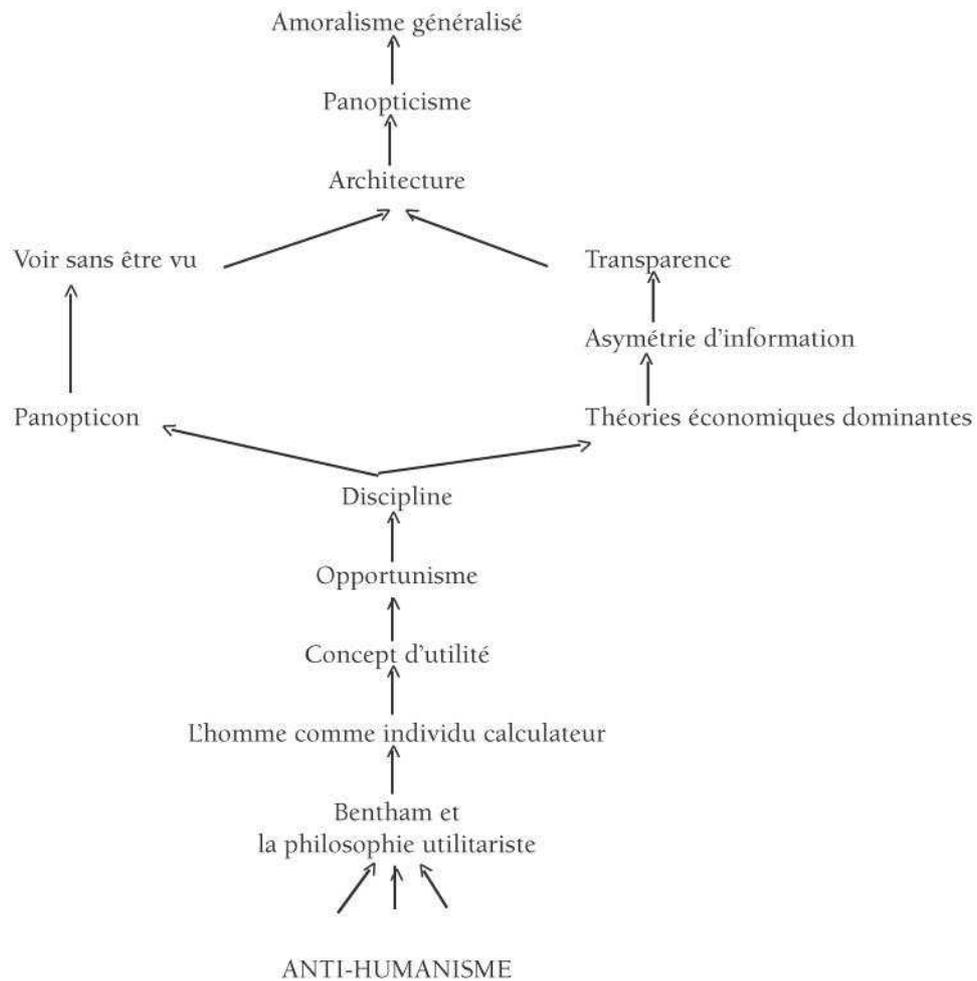
Source : Documents internes publiables à l'externe

Annexe 7 – Plan de la prison panoptique



Source : Plan dessiné par Willey Reveley en 1971, BENTHAM J., 1843,
The Works of Jeremy Bentham, vol IV.172-3, domaine public.

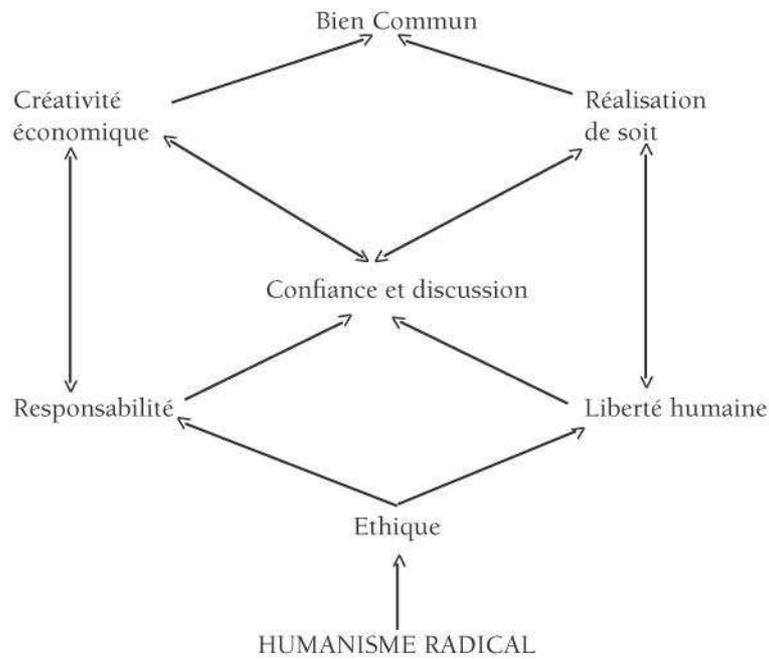
Annexe 8 – Schéma 1 de l'antihumanisme de Bessire



Source : Schéma dessiné par Dominique Bessire en 2003

Gouvernance d'entreprise : que cache le discours sur la transparence ?, Laboratoire Orléanais de Gestion - université d'Orléans, Working Papers.

Annexe 9 – Schéma 2 de l'humanisme radical de Bessire



Source : Schéma dessiné par Dominique Bessire en 2003

Gouvernance d'entreprise : que cache le discours sur la transparence ?, Laboratoire Orléanais de Gestion - université d'Orléans, Working Papers.

Annexe 10 - Entretien 1 - People Ops

Retranscrit à l'aide d'un logiciel automatique et vérifié et traduit de l'anglais par la suite.

Pouvant comporter des erreurs grammaticales ou d'orthographe.

04:10 Charly Legrand Martin

La première question est la suivante : que signifie, selon vous, la transparence « radicale » dans le contexte d'Alan ?

04:16 Répondant 1

Je pense que nous avons, nous avons eu des événements récemment où la transparence radicale a été en quelque sorte utilisée à mauvais escient par certains Alaners. Je pense donc qu'au cœur du contexte, elle est synonyme de confiance. Ainsi, l'entreprise a vraiment confiance dans le fait de mettre toutes les ressources à la disposition de chacun parce qu'elle pense que cela lui permet de prendre les meilleures décisions, ce qui n'est pas possible si l'on ne dispose pas d'un contenu concret. Et pour ce faire, je pense que concrètement, il faut vraiment être capable de faire confiance et de lâcher le contrôle de toutes les informations, ce qui est admirable et difficile à faire.

05:03 Charly Legrand Martin

D'accord. Et dans la vie de tous les jours. Pour la transparence radicale, comment s'exprime-t-elle ?

05:16 Répondant 1

Eh bien concrètement, on ne peut rien faire chez Alan si ce n'est pas écrit. Et donc concrètement, c'est mis en œuvre à chaque étape, depuis le processus de recrutement jusqu'à l'annonce finale des RH lorsque vous quittez l'entreprise. Je le ressens donc tous les jours, tout le temps, dans mon travail. Je ne pense pas que ce soit le mur d'assise par défaut, n'est-ce pas ? Être radicalement transparent.

05:49 Charly Legrand Martin

Oui, ok oui, je comprends et du côté des ressources humaines et du management et de la communication, toutes ces transparences « radicales » ? Aurais-tu des exemples ?

06:10 Répondant 1

C'est une question très intéressante parce que dans d'autres entreprises, les ressources humaines sont la tour d'ivoire blanche et personne n'ose y toucher, parce que nous avons des informations confidentielles auxquelles les autres n'ont pas accès. Et chez Alan, tout le monde a accès à la plupart des informations, sauf si elles sont très sensibles, et on a entendu parler de toutes les conséquences pour les gens. Nous avons des évaluations, nous avons publié un dossier d'évaluation.

Tout le monde peut voir les performances de chacun. Dans d'autres entreprises, c'est une chose sacrée à laquelle on ne veut pas avoir accès. Et je pense que la raison pour laquelle nous pouvons faire cela, c'est que nous sommes transparents et que les promotions, la grille des salaires sont transparents. Donc tout ce qui concerne les ressources humaines, cet Alan est construit sur la transparence radicale aussi, parce que si vous rendez certaines choses confidentielles, cela aura un impact sur le reste de la façon dont nous travaillons.

07:10 Charly Legrand Martin

C'est vraiment intéressant de voir comment vous pouvez dire cela. D'habitude, les RH sont l'espace confidentiel de l'entreprise ou l'espace le moins visible de l'entreprise. Et chez Alan, ce n'est pas le cas parce que nous distribuons ces informations, tout au long de l'entreprise, et pensez-vous que ce que l'on appelle la transparence facilite la gestion de l'équipe ou autre et pourquoi ? Ou pourquoi pas ?

07:49 Répondant 1

Je pense que cela dépend de votre position et de votre entreprise. Si vous êtes une entreprise à distance, je pense que c'est la seule façon de procéder. Et comme tout le monde a accès aux informations sur lesquelles vous travaillez, ils peuvent les commenter. C'est comme ça qu'on peut avoir un brainstorming asynchrone, mais si on est dans une entreprise où on voit les gens tout le temps et que ce n'est pas à distance, je pense que ça n'a pas le même effet en quelque sorte parce qu'on va quand même échanger avec des gens qui ne sont pas par écrit tout simplement.

08:21 Charly Legrand Martin

Mmm.

08:21 Répondant 1

Donc dans les entreprises, généralement, si les gens sont à distance, ils ont cette peur de manquer quelque chose parce que les gens échangent des informations en direct, mais chez Alan, les gens sont surtout à distance. Ce n'est donc pas vraiment le cas.

08:36 Charly Legrand Martin

Donc parce que vous n'êtes pas au bureau avec les autres équipes, d'accord ?

09:16 Répondant 1 :

Toutes les choses et pas seulement ton équipe, n'est-ce pas ? Et donc, je pense que cela a un impact. Si votre entreprise est synchrone ou asynchrone, si la transparence radicale peut réussir, c'est parce qu'il y a aussi une nature humaine de ragots et de choses comme ça, n'est-ce pas ? Ce qui est en quelque sorte éliminé quand tout se passe de manière radicalement transparente.

09:45 Charly Legrand Martin

Et c'est comme du côté personnel. Qu'est-ce que vous préférez et qu'est-ce que vous n'aimez pas dans la transparence radicale ?

09:57 Répondant 1

Personnellement, je pense qu'il sera difficile de travailler dans une entreprise qui ne l'offre pas. J'ai vu dans des entreprises françaises des gens qui veulent garder le contrôle des informations qu'ils détiennent et ne pas les divulguer à l'extérieur parce que cela signifie qu'ils ont une sorte de contrôle et qu'ils ont un pouvoir d'action dans leur propre domaine. Je pense donc qu'il sera difficile d'occuper un poste où l'on prend des décisions stratégiques dans d'autres entreprises.

Si vous ne disposez pas des informations dont vous avez besoin pour prendre ces décisions. Je pense que c'est ce que j'apprécie le plus. C'est cela, et tout est documenté pour que je puisse retracer exactement ce qui s'est passé. Pourquoi un processus a-t-il été mis en place, qui l'a modifié ? Quel est le risque ? Quelles sont les conséquences ? Et je pense qu'avoir cette trace écrite est extrêmement utile, à la fois pour l'onboarding mais aussi pour, vous savez, vous et Alan, vous pouvez vraiment vous forcer à apprendre beaucoup de choses.

Par exemple, c'est maintenant, si vous voulez, vous pouvez vous asseoir et lire tout ce qui concerne la mise en œuvre d'un processus d'assurance, alors il faut juste trouver le temps de le faire.

Ce que je n'aime pas : C'est difficile de s'y habituer au début parce qu'on a l'habitude d'envoyer des documents privés et des choses comme ça. Ce que j'aime, et aussi ce que j'aime vraiment en tant que Danoise car je ne suis pas Française, c'est que je n'ai pas à interpréter les choses comme dans les entreprises, si quelqu'un vous dit quelque chose directement, alors la façon française n'est pas d'être dirigé, mais de trouver un moyen de vous donner l'information sans vraiment vous la dire.

Mais chez Alan, il n'y a rien qui soit libre d'interprétation parce que tout est écrit noir sur blanc. Je n'ai donc pas à me creuser les méninges pour savoir si quelqu'un a une arrière-pensée ou si ce qu'il dit est bien compris. C'est vraiment un avantage d'être étranger et d'appartenir à Alan.

11:56 Charly Legrand Martin

D'accord. D'accord, c'est intéressant.

12:08 Répondant 1

Et je ne sais pas si je n'aime pas ça ou si c'est juste une hypothèse que j'ai moi-même. Mais je pense que la transparence radicale est une partie de la raison pour laquelle nous avons le syndrome de l'imposteur si répandu et, et parce que, comme, nous vivons dans ce panopticon avec des gens qui sont extrêmement intelligents, et quand les gens publient des problèmes, ou ils font quelque chose qu'ils partagent avec toute l'entreprise, vous ne voyez que le meilleur de leur travail, vous ne voyez pas la lutte derrière elle, vous ne voyez pas la prise de décision.

12:40 Répondant 1

Le temps que cela a pris, on ne voit que l'excellent résultat de ce sur quoi ils ont travaillé. Je pense que c'est un peu le cas, vous savez ? Et je pense que cela force le comportement, d'une certaine manière, cela vous force à être plus. Excellent. Cela vous oblige à fournir un effort pour être super gentil avec les gens, même si nous sommes super gentils chez Alan et parce que tout le monde peut lire, vous savez, donc cela a un impact sur le comportement. Je pense que ça a un impact comportemental.

13:09 Charly Legrand Martin

Est-ce que vous avez l'impression que parfois les gens sont plus directs et impolis parce que tout est transparent, donc ils ont besoin de vous dire ce qui va et ce qui ne va pas ? Dans votre projet ou dans votre travail ?

13:34 Répondant 1

Je pense que c'est l'une des choses étonnantes avec Alan, c'est que tout le monde est gentil. Même si vous ne faites pas bien les choses et que vous avez besoin d'un feedback difficile, les gens sont très gentils et ils transmettent le message d'une manière qui vous donne envie de réussir. Je me souviens qu'au début, je pensais que c'était un peu hors de ma zone de confort que je devais être évaluée et que tout le monde pouvait lire mon évaluation parce que j'ai eu ma promotion au bout de quatre mois.

14:00 Répondant 1

Je me suis dit que les gens allaient me juger. Ils vont penser que je ne le mérite pas et d'autres choses comme ça, alors j'étais un peu mal à l'aise, mais on s'y habitue.

14:12 Charly Legrand Martin

D'accord.

14:13 Répondant 1

Je pense que c'est une question d'exposition, n'est-ce pas ? Ce qui est difficile, c'est que si vous lancez quelque chose, par exemple, si vous faites une communication à l'échelle de l'entreprise, cela peut être terrifiant parce que les gens vont vous pousser, ils vont vous défier et vous devrez peut-être réitérer tout votre processus et ce que vous avez fait, en fonction des réactions que vous aurez eues de la part de vos interlocuteurs. Mais je pense que c'est toujours fait de manière agréable.

J'ai vu quelques cas où c'était fait de manière désagréable, mais on l'a aussi rappelé parce que nous sommes tous responsables de la création d'un environnement sûr pour les autres, n'est-ce pas ? Je pense donc que les gens prennent cela très au sérieux.

14:53 Charly Legrand Martin

C'est bon. D'accord, très bien. Merci. Nous utilisons des outils pour la transparence radicale chez Alan, des outils culturels et des outils plus techniques. Pouvez-vous me donner des exemples ? Qu'est-ce qui pourrait créer des murs ? Autrefois, nous avons l'habitude d'avoir des outils culturels.

15:31 Répondant 1

Donc, vous voulez dire les outils que nous utilisons pour avoir la culture que nous avons chez Alan ? D'accord. Eh bien, les outils comme Slack, Lattice, des choses comme ça. Puis, je vois et, bien, je dirais, puis bien sûr le HPFO, je dirais Beaver et pour nous envoyer des messages quand nous avons, vous savez, comme, sur appel quand nous avons les stand-ups pour nous rappeler de le remplir. Maintenant, nous avons Ali pour vérifier l'état de notre santé mentale, ce qui est en train de devenir un rituel pour le sentir tous les jours.

17:16 Charly Legrand Martin

Quels sont, selon vous, les meilleurs outils d'Alan à J'ai aimé la transparence radicale ?

18:57 Répondant 1

Je pense que GitHub est le meilleur. Et parce qu'en ce moment, nous l'utilisons plus que pour proposer de nouvelles idées. Nous l'utilisons aussi pour discuter. Ainsi, toutes les décisions importantes qui sont prises le sont d'abord et avant tout sur GitHub. Donc je dirais que notre outil principal.

19:11 Charly Legrand Martin

D'accord. Très bien, merci. Donc pour discuter et vous dites, pour prendre des décisions.

19:21 Répondant 1

Oui.

19:25 Charly Legrand Martin

Quels sont les effets secondaires et les effets négatifs potentiels de la transparence radicale ? Avez-vous observé des effets secondaires de la transparence radicale ? Transparence sur les relations humaines au sein d'Alan ?

20:21 Répondant 1

Mmm. Et je pense que certains des effets secondaires négatifs pour les relations humaines pourraient être que nous sommes obligés de tout remettre en question et de ne pas prendre en compte le fait que nous avons une hiérarchie chez Alan, n'est-ce pas ? Nous avons une hiérarchie mais nous disons que nous ne sommes pas vraiment managés, c'est vrai, mais si vous travaillez sur des titres et des choses comme ça, que vous lancez quelque chose et que vous êtes fortement contesté par quelqu'un qui est plus haut placé, cela peut avoir un effet secondaire négatif : êtes-vous assez sûr de vous pour défendre votre conviction devant les personnes qui sont plus haut placées ? Et je pense que cela peut être un effet secondaire négatif.

Et aussi parce que pour moi, par exemple, ça prend du temps, mais on ne veut pas non plus passer pour un idiot quand on discute avec un Alaner senior, on ne discute pas mais on débat.

21:42 Charly Legrand Martin

D'accord.

21:43 Répondant 1

Je pense donc que cela peut avoir un effet secondaire négatif, mais aussi que cela prend un peu plus de temps parce que si vous êtes suffisamment mis au défi, vous devez peut-être repartir de zéro et recommencer parce que vous ne vous sentez plus à l'aise. C'est donc un véritable défi. Je pense que c'est une question d'affirmation de soi et d'estime de soi, en quelque sorte.

22:03 Charly Legrand Martin

D'accord. Est-ce que vous pensez que certaines personnes jouent à des jeux pour, par exemple, contourner la transparence radicale ? Comme contourner la transparence radicale.

23:25 Répondant 1

Oui. Je pense que nous contournerons tous la transparence radicale dans une certaine mesure lorsque nous organisons des onsites ou des évènements, pour faire quelque chose que nous ne mettons pas par écrit par la suite. Par exemple, je me sers beaucoup de mes collègues pour faire un brainstorming parce que je suis seule dans mon équipe et donc pour avoir son feedback et son point de vue, puis je digère ça et ensuite je fais ma propre proposition.

D'une certaine manière, cela annule les synergies normales qui existent dans d'autres entreprises, n'est-ce pas ? Dans d'autres entreprises, il est normal d'avoir cette énergie d'être beaucoup de gens ensemble et de créer quelque chose à partir de leurs cerveaux, mais chez Alan, on est plus. On est plus dans un silo, à créer ces choses. Et je pense qu'au moins pour moi, j'aime avoir ce moment pour chatter avec les gens, et c'est en passant la transparence radicale, je suppose.

24:18 Charly Legrand Martin

D'accord. D'accord, super. Le temps passe vite. J'ai peut-être encore une question à poser. Avez-vous des suggestions ou des idées pour améliorer la mise en œuvre de la transparence radicale ?

24:46 Répondant 1

Toutes les idées pour améliorer la mise en œuvre de la transparence radicale. Je pense qu'au fur et à mesure de notre croissance, il sera intéressant de voir comment nous allons gérer le syndrome de l'imposteur. Je ne sais pas si j'ai des conseils à donner, mais je pense que c'est un aspect culturel que nous devons aborder à un moment ou à un autre, soit en embauchant des personnes qui sont déjà bien informées.

C'est comme la conscience de soi, l'affirmation de soi, ou comment créer une culture d'inclusion totale et développer les gens pour qu'ils soient totalement à l'aise en se présentant tels qu'ils sont et en apportant à la table ce pour quoi nous les avons embauchés, parce que c'est une pression d'être chez Alan à cause de la transparence radicale aussi, n'est-ce pas ? Alors peut-être que vous ne pouvez pas le supporter. Ce n'est pas le cas de tout le monde. Et donc je pense que c'est une chose culturelle à laquelle il faudra s'attaquer à l'avenir, peut-être.

25:42 Charly Legrand Martin

D'accord, merci beaucoup et c'est la fin de cette petite interview. Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses.

Annexe 11 - Entretien 2 - Unit Associate

Retranscrit à l'aide d'un logiciel automatique et vérifié par la suite.

Pouvant comporter des erreurs grammaticales ou d'orthographe.

04:30 Charly Legrand Martin:

Selon toi comment la transparence « radicale », s'exprime concrètement au sein d'Alan ?

05:01 Répondant 2

Je pense que du coup pour moi, c'est vraiment une transparence. C'est marrant. Je me rends compte avec la question que tu poses que pour moi la réponse, c'est vraiment l'information en fait dans le sens où l'information de nos discussions sur GitHub est disponible, Sur Slack également, toutes nos discussions sont disponibles.

Moi c'est vraiment ça ma réponse. C'est le fait que j'ai accès à toutes les communications publiques sur Slack. J'ai à toutes les discussions de toutes les équipes. J'ai accès à la documentation de toutes les équipes facilement et je me rends compte qu'en fait il y a une autre partie de la transparence que je fais toujours passer en second plan qui est le fait plus de ce challenger les uns les autres et de se dire les choses très franchement genre là, j'aime pas ce que tu fais ou bien j'ai trouvé que ça a pas fonctionné, j'ai trouvé que c'était super ce que tu as fait et je me rends compte que ce truc-là, je n'aimais plus en arrière-plan alors qu'en fait ça en fait partie aussi.

05:51 Charly Legrand Martin

C'est vrai que finalement comme tout est transparent, on peut se permettre de se dire les choses de manière transparente également. Génial cette fois-ci sur la gestion un peu de des ressources humaines ou du management et de la communication en interne comment donc d'un point de vue RH tu fais partie de communauté qui est Corporate & people comment tu penses que la transparence radicale, elle influence les pratiques en matière de gestion des ressources humaines ?

06:33 Répondant 2

Comment ça affecte les RH je pense que du point de vue peut-être des équipes RH et Corporate de façon générale ou même de tous Senior Alaner ça Demande une certaine exemplarité du coup on ne peut pas se dire je vais faire ça et ça va passer sous le tapis et les gens ne verront

pas et du coup ça demande en amont de n'importe quelle décision prise qu'elle soit petite ou grosse qu'elle soit sur des Caps particuliers sur des cas généraux de se poser la question de comment ça va être perçu. Alors que dans d'autres entreprises, je pense que la question ne se poserait pas donc il y a vraiment la question de la perception qui à mon avis va influencer beaucoup de décisions.

Je pense aussi que ça induit d'essayer de trouver l'équilibre entre créer la confiance et donner la confiance aux gens en rassurant beaucoup sur le fait que c'est bienveillant, en rassurant sur le fait de comment vont être utilisés les informations notamment dans les Reviews et justement tout le travail qui est fait en ce moment sur la talent Density de clarifier à la fois.

Il faut rassurer les gens sur qu'est-ce qui comment les choses vont être utilisées ou pas.

08:18 Charly Legrand Martin

Enfin, selon toi, elle va être utilisée et tu réponds déjà et une partie de la suite donc c'est parfait. Est-ce que tu penses que la transparence radicale ça facilite ou applique le management des équipes chez Alan ?

08:46 Répondant 2

Je pense que ça facilite pour les équipes et je ne sais pas si ça facilite pour les managers cependant. Je pense que ça induit vraiment une sorte d'exemplarité managériale qu'il n'est pas forcément facile de tenir et où certaines personnes seraient peut-être plus à l'aise dans d'autres entreprises ou du coup, elles auraient moins à se poser la question de comment ça va être perçu comment ça va être pris, on va pouvoir me reprocher d'avoir fait telle ou telle chose parce que c'est beaucoup plus opaque qu'ailleurs et du coup on peut pas savoir ce qui s'est passé du coup, je pense que c'est bénéfique.

Je ne suis pas sûr que ça simplifie nécessairement au niveau managérial.

09:19 Charly Legrand Martin

Ok. en tout cas les décisions à prendre ou autre mais par exemple pour donc on le sait chez Alan, on n'a pas de manager à proprement parler mais - Comment la transparence radicale elle permet de gérer une équipe en tant que telle c'est-à-dire en tant que manager oui je prends des

décisions enfin que lead je prends des décisions et je dois les expliquer parce qu'à la transparence « radicale » mais est-ce que ça influence d'une certaine manière : la manière dont on va travailler mon équipe et comment je travaille avec elle.

10:01 Répondant 2

Aussi, je n'ai jamais travaillé dans une entreprise classique donc j'essaie d'imaginer comment c'est ailleurs pour pouvoir répondre. C'est pour ça que ça me demande un peu longtemps. Je pense qu'en termes de staffing ça change tu me dis si je répons à côté de la plaque et tu m'arrêtes.

10:18 Charly Legrand Martin

Pas de souci.

10:19 Répondant 2

D'un point de vue staffing sur les projets ça change la donne parce que j'imagine qu'ailleurs c'est peut-être un peu plus Top Down ou toi, tu fais ceci toi, tu fais cela et puis on se rend compte un peu plus tard de que font les uns et les autres alors que là, il y a quand même cette notion de on va savoir très rapidement qui travaille sur quel sujet exactement pourquoi comment et du coup ça il faut gérer le sentiment de d'inégalité qui peut peut-être être plus visible et comme on est dans une culture où on encourage à communiquer de façon transparente du coup être plus verbalisé qu'ailleurs.

10:51 Charly Legrand Martin: OK

10:58 Charly Legrand Martin

Est-ce que tu peux me présenter les dispositifs culturels qui selon toi sont utilisés par et pour la transparence « radicale » ?

12:05 Répondant 2

Ouais, du coup les rites enfin les espaces culturels qui favorisent la culture de la transparence, bah la culture de l'écrit. Voilà le fait que si quelque chose a lieu à l'oral, on remet toujours à l'extérieur. La culture du challenge aussi le fait qu'on se demande les uns aux autres de se faire

du fait en plus du feedback plutôt que du challenge de faire du feedback permanent ça ça fait aussi pour moi partir de ce qui fait ça fonctionne ensemble avec la transparence « radicale ».

Mais en fait j'ai envie de dire la notion de distributivité. Dans le sens où on fait confiance aux gens, je pense d'autant plus facilement que on va pouvoir aller facilement vérifier ce qui a été fait et qu'on va leur demander de communiquer proactivement dessus et du coup ça nourrit le fait de pouvoir donner plus d'autonomie et d'indépendance aux gens.

13:04 Charly Legrand Martin

Ok, il y a moins de zone d'ombre, tu dirais. Parfait, merci pour les dispositifs techno sémiotiques. Est-ce que il y en a en particulier que tu identifies comme défenseur de la transparence « radicale » ou la desservant ?

13:26 Répondant 2

Comme défenseur, je pense vraiment aux outils de communication donc Slack pour la communication quotidien GitHub pour tout ce qui est prise de décision et Notion pour tout ce qui est documentation.

14:13 Répondant 2

On ne va pas taper sur l'épaule de son voisin mais on écrit sur Slack. GitHub prise de décision plus fournie. Ce qui se passerait probablement dans une réunion dans une autre entreprise et Notion, une base de données généralisée.

14:34 Charly Legrand Martin: Super merci beaucoup. Cette fois-ci plus d'un point de vue personnel qu'est-ce que tu préfères et qu'est-ce que tu détestes dans la transparence « radicale » ?

14:53 Répondant 2

Le niveau de confiance que ça crée parce que d'emblée l'entreprise te dit je te fais confiance avec toutes les informations qui sont ultra sensibles et ultra confidentielles. Du coup, je pense que ça crée un cercle vertueux, on a envie de faire confiance en retour. Ça fait baisser le niveau de potentiel politique de couloir qui peut y avoir ailleurs puisque. En général, il y aura toujours quelqu'un pour aller dire à temps pourquoi cette décision a été prise comme si comme ça et où

est-ce que ça s'est passé je ne pense pas que la politique existe pas du tout chez Alan, elle existe comme ailleurs mais ça met beaucoup plus de barrières contre.

Ce qui fait aussi pour moi baisser la charge mentale, c'est à dire qu'on comprend pourquoi les choses sont faites et même si on n'est pas d'accord comprendre ça aide à faire baisser le niveau d'anxiété pour moi.

Ce que je déteste dans la transparence radicale. Je pense qu'elle encourage parfois les gens à utiliser une communication qui est trop agressive parce qu'on est encouragé à challenger les gens le prennent parfois comme on est encouragé à crier très fort et de façon mal aimable alors que ça ne devrait pas être le cas.

16:08 Charly Legrand Martin

Chez Alan, est-ce que tu as constaté des effets secondaires de la transparence radicale sur les relations humaines dans l'entreprise, tu viens d'en parler un petit peu de ce que tu détestais et c'est pour ça que ça fait une bonne transition dans l'hypothèse, il y a des choses que je mentionne en particulier et donc si tu veux rebondir dessus ou ajouter d'autres choses c'est aussi possible.

17:21 Répondant 2

La surveillance pour un exemple précis. Je pense que quand Jean-Charles avait réalisé des tableaux Excel sur le nombre de messages privés et public qu'on fait les gens ça a beaucoup choqué dans le passé et je pense que c'est pour ça ça donne vraiment une impression de contrôler de surveillance donc. Je pense que c'est assez juste comme effet secondaire et je me permets de donner cet exemple un autre exemple que je vois c'est que comme on en donne beaucoup en termes de transparence les gens en attendent beaucoup et ça crée des frictions notamment sur les endroits RH, on peut pas tout donner typiquement les raisons de départ des gens qui sont parfois un peu nébuleux ou pas aussi clair que les gens aimeraient comme on est habitué à avoir une transparence : Vraiment très très grande dès qu'elle n'existe pas ça crée beaucoup plus de friction que ça ne créerait ailleurs s'il y avait pas cette transparence-là.

18:11 Charly Legrand Martin

Comment est-ce que Alan dans le futur pourrait mieux gérer ses effets secondaires pour préserver un environnement de travail encore plus sain ?

18:38 Répondant 2

Sur la surcharge informationnelle, je pense qu'il faut aider les gens à trier très concrètement leur notification et aussi les aider à savoir qu'ils ne sont pas obligés de tout lire les aider à savoir sur quoi lâcher donc c'est savoir sur quoi il faut important d'avoir le contrôle et sur quoi il est important de lâcher le contrôle.

Et sinon, je pense que le bien principal que je vois c'est beaucoup de communication et de pédagogie autour des zones d'ombres pourquoi elles existent pourquoi on ne va pas vraiment pouvoir les réduire comment les comment on essaye de les réduire au maximum mais pourquoi elles vont toujours continuer à exister faire beaucoup de pédagogie de communication là-dessus. Et aussi et sur la surveillance peut-être accepter parfois de lâcher un peu prise et de se dire ben.

Si les gens envoient des messages privés peut-être c'est sûrement juste pour se raconter leur weekend et peut-être être un peu plus réactif que proactif là-dessus en disant en fait s'il y a des problèmes vu la culture dans laquelle on a ils vont être remontés, on n'est peut-être pas obligé d'aller les chercher.

19:49 Charly Legrand Martin:

Ok et lorsque on parle de surveillance, il y a aussi cette surveillance du « tout est public », où tout son travail est public, c'est entre nous très difficile de se cacher chez Alan dans une entreprise où on part on va aller chercher la sécurité ou le Voilà, les zones d'ombres peuvent aussi être des moments de répit.

20:22 Répondant 2

Bien sûr.

20:22 Charly Legrand Martin

Est-ce que selon toi ça crée un environnement pressurant ?

20:56 Répondant 2

J'ai envie de dire à titre individuel non à titre généralisé, même si je pense que la réponse est oui parce que il y a déjà eu des gens qui l'ont fait remonter donc je pense que la réponse est oui parce que c'est en fait mais ce n'est pas moi personnellement quelque chose que je ressens.

21:08 Charly Legrand Martin

OK et donc toi pourquoi est-ce que ça peut être un environnement pressurant et pourquoi toi tu es au contraire tu ressens pas du tout cette pression ?

21:16 Répondant 2

Je pense que ça peut être pressurant parce que ça veut dire que on est obligé de dire régulièrement parfois de s'auto flageller un peu régulièrement bah ça j'ai pas réussi à le faire ça j'ai pas réussi à le faire ça j'ai pas eu le temps de le faire et je pense que parfois on a juste envie de souffler se dire en fait, c'est pas très grave si je l'ai pas fait, j'ai pas envie d'avoir une discussion à ce sujet sur « Pourquoi je l'ai pas fait » même si la discussion est bienveillante parfois juste avant la discussion, c'est trop et dans les périodes de on va un peu moins bien, on est un peu fatigué, on a juste envie de pouvoir lâcher la barre sans que les gens nous demandent pourquoi on lâche la barre.

Pourquoi moi je le ressens pas de façon pressurant honnêtement, je ne sais pas trop. Je pense parce que je me sens en sécurité chez Alan et que je n'ai pas l'impression que si j'ai une baisse de motivation pendant un moment ça va vouloir dire qu'on va me mettre à la porte alors que je sais qu'il y a des gens qui ont cette impression.

22:05 Charly Legrand Martin

Ok et est-ce que finalement le fait de se faire challenger souvent de qu'on nous demande pourquoi est-ce qu'on lâche comme tu viens de le mentionner ce n'est pas une manière de manager les équipes, ce n'est pas une manière de s'assurer que tout le monde continue à faire son boulot finalement ?

22:25 Répondant 2

Si c'est complètement, c'est une façon de d'assurer un suivi assez détaillé qui fait que combien une certaine pression parce que ça va se voir tout de suite si on ne fait pas ce qu'on avait dit qu'on ferait.

22:39 Charly Legrand Martin

Et par exemple voir une page Notion, ça laisse une trace, on a un historique de visualisation etc., est-ce que tu penses que certains individus jouent du système ?

23:11 Répondant 2

Je pense que c'est quelque chose où on est très conscient quand on arrive chez Alan et que justement on peut avoir la peur d'écrire un message sur Slack parce qu'on se dit il y a 500 personnes qui vont lire et je pense qu'on a vraiment une habitude ensuite qui fait qu'on est très désensibilisé à ça et que je pense que parfois on est dans des fils de discussion sur Slack où on est avec une ou deux autres personnes et on parle comme on parlerait si on était avec eux en dans une pièce et on oublie qu'il y a 500 personnes qui peuvent aller lire parce que les trois quarts du temps, c'est pas le cas mais en fait ça peut tout à fait être le cas, ça se trouve il y a 10 personnes qui suivent ce fil sans qu'on soit au courant donc je pense que ouais, on est des sensibilisés au fur et à mesure pas entièrement mais en partie.

Des manières de le bypasser oui certainement parce que on peut quand même je veux dire on peut quand même faire des meetings, on peut quand même se parler, on peut quand même se taper sur l'épaule au bureau et du coup je pense qu'il y a une façon très où il y a pas du tout dangereux de le faire et qui est fait très régulièrement mais que je trouve plutôt bénéfique, je pense que c'est fait aussi parfois pour des sujets plus sensibles sans jugement de ma part sur le fait que ce soit positif ou négatif ce que je pense que ça te dépend des cas.

Oui, je pense que c'est tout à fait possible de le contourner est-ce qu'il y a des gens qui en jouent. Oui certainement mais je n'ai pas d'exemples vraiment concrets ou précis. Oui certainement mais comme on est quand même encouragé à être assez grande gueule. Une fois que la décision elle va une fois que les répercussions. Elles vont être publiques. Ça va quand même en général être challenger par quelqu'un.

Du coup, il y a quand même plus de garde-fou qu'ailleurs.

25:23 Charly Legrand Martin

Est-ce que tu as des suggestions ou des idées pour améliorer la mise en œuvre de la transparence radicale au sein d'une organisation comme Alan ?

25:45 Répondant 2

Ça passe par beaucoup par rassurer les gens pour moi vraiment les rassurer immensément. Mais en même temps, je ne suis pas sûr qu'on soit complètement rassuré les gens chez Alan, on est dans un environnement qui en demande beaucoup qui en attend beaucoup et comme on disait tout à l'heure le fait, c'est un système de management aussi le fait que les gens soient toujours un peu en alerte soit toujours un peu avec le prochain objectif qui arrive donc je ne suis pas sûr qu'on soit complètement rassurer les gens.

Je pense qu'en partie on va le rassurer parce que je pense que on n'a pas nécessairement envie de toujours de créer de l'anxiété surtout pour des gens qui performant très bien. Donc voilà. Ouais, voilà.

26:25 Charly Legrand Martin

C'est très intéressant ce que tu viens de dire. Merci beaucoup.

Ok donc selon toi un des plus gros challenges sur la transparence « radicale », c'est de rassurer donc ce qui induit que il y a une peur qui vient de l'extérieur ou des gens qui arrivent dans l'entreprise, tu m'as beaucoup parlé de temporalité le fait de d'être là de s'habituer à la transparence « radicale ». Donc c'est un peu un pas à prendre un pli à prendre pas.

27:11 Répondant 2

Je trouve que tu as posé des questions hyper pertinentes qui m'ont fait réfléchir qui m'ont fait réaliser que j'avais moins réfléchi à la question que ce que je pensais donc c'est un très bon signe, je pense de la part de tes questions.

27:23 Charly Legrand Martin

Merci !

Annexe 12 - Entretien 3 - Talent Ops

Retranscrit à l'aide d'un logiciel automatique et vérifié par la suite.

Pouvant comporter des erreurs grammaticales ou d'orthographe.

02:40 Charly Legrand Martin

Selon toi qu'est-ce que la transparence radicale chez Alan ?

03:51 Répondant 3

Pour moi la transparence radicale ça a plusieurs aspects. Il y a un aspect assez évident qui est en fait l'accès à l'information et peu importe l'information que ce soit la grille de salaire quand on décide de séparer quelqu'un etc., il y a bien sûr une limite, tu le sais mieux que personne aux infos confidentielles, mais ça je pense que personne leur remet en cause et ça remet pas du tout en cause la transparence radicale dans les informations auxquelles on a accès et qui sont très rares, c'est tout ce qui est communication aux investisseurs nos stratégies très précises donc ça pour moi, c'est un aspect de l'accès à l'information mais je trouve que on est aussi transparent dans notre façon de communiquer entre nous ce qui fait que c'est lié avec beaucoup d'autres aspects de la culture par exemple la culture du feedback. En fait, je trouve que la transparence n'est pas seulement dans l'information auquel on nous à laquelle on nous donne accès mais aussi dans comment les gens se comportent et ce qu'ils pensent en gérant un projet ce qui a bien marché, ce qui a moins bien marché quand on nous demande des rétros et on en fait surtout bah le but, c'est de répondre de façon transparente et honnête donc pour moi, il y a vachement ça et le troisième aspect, c'est qu'on est quand même très on a une communication qui est pas hyper fluffy qui est c'est ça.

05:16 Répondant 3

Je pense le côté aussi un peu radical pour moi, c'est lié aussi. Enfin tu vois à tout ce qui est Candor quoi. Et ça c'est plus quand tu as fait un truc qui ne va pas on va te le dire aussi et pas forcément avec énormément de formes toujours, ça dépend des gens mais je me rappelle moi quand je suis arrivée chez Alan, il y a deux ans, on nous est vachement réduire tous les proverbes qu'on utilisait tu as par exemple en anglais et moi je suis très quand je parle.

05:42 Répondant 3

Enfin quand j'écris toujours des petits des beaucoup de trucs. Et ben tu vois Charles, il avait un outil qui supprimait tous les proverbes par exemple ou des trucs comme ça. De tes phrases

donc pour moi, tu as ça un petit peu tout qui fait c'est qu'on veut une information accessible à tout le monde mais aussi très clair très simple et très stretch, tu vois.

05:59 Charly Legrand Martin

OK Simple merci beaucoup. Comment la transparence raciale elle s'exprime. Selon toi le mieux c'est à dire tu m'as parlé de la communication investisseurs les stratégies très précises le fait qu'on voilà déjà un petit peu répondre à la question mais est-ce que tu vois d'autres choses ?

06:26 Répondant 3

Je vais parler du côté talent parce qu'en plus je ne vais pas mentir, je n'ai pas le stratégie pas qu'à chaque fois donc je parlais d'un truc. Que j'utilise moi ce que je trouve intéressant au quotidien, c'est le fait que on soit tous quand on est interviewer enfin qu'on est tous accès par exemple à notre base de données candidats. Et en fait, ce qui fait que ça a des discussions vachement intéressantes qui sont toujours cachées d'habitude dans les autres boîtes par exemple quand tu discutes d'un niveau d'un candidat potentiel si c'est un candidat toi par exemple, tu as vu tout le recrutement qu'on a fait un petit peu l'analytique, tu pouvais participer aux discussions de niveau parce que c'était ouvert déjà ce n'était pas que entre People et le candidat tu vois par exemple.

07:11 Répondant 3

Enfin donc le manager le comité lead et le candidat on va dire normalement ce sont des choses qui se passent qu'au niveau Hiring manager. Donc en recrutement ce qui est super c'est que là ça permet d'avoir vraiment une communauté qui participe au nouveau recrutement et ce qui fait que on construit des communautés où il n'y a pas de grosse différence de salaire qui n'a pas de frustration etc. donc et pour moi c'est hyper important parce que le candidat quand il te rejoint enfin le but, c'est vraiment de le faire grandir donc ça met tout de suite un autre shift.

07:41 Répondant 3

Tu vois, je trouve et deuxièmement c'est qu'en plus ça permet de vraiment réduire des discriminations au lieu de les perpétuer donc si on a des candidats qui nous demandent des salaires trop bas ou des choses comme ça. Enfin tu vois en fait tout le monde a la même gris ou quelqu'un qui sait mieux négocier que l'autre ça ne sera pas négocié et en plus tout est ouvert donc si un candidat essaie de négocier de façon un petit peu agressive, je n'ai jamais eu le cas

puisque on leur dit non mais tu vois, tu pourrais dire que bah tous les autres ingénieurs de la communauté pourraient le voir vont te partager leur feedback. Enfin tu vois ce que je veux dire ça devient quand même plus une décision de communauté que juste recrutement et de manager donc ça moi je trouve ça génial.

08:25 Charly Legrand Martin

OK merci beaucoup et sur la gestion un petit peu du management et de la communication chez Alan comment est-ce que la transparence radicale elle influence en avec des exemples contraires la manière dont on utilise des ressources humaines ?

09:03 Répondant 3

Il y a pas mal de choses, je dirais je pense que un des gros aspects c'est quand même que vous devez partager enfin que les gens qui partent partagent un message et partagent leur raison. Alors je ne suis pas sûr qu'il soit obligé de le faire mais quand on est à la norme, on a l'habitude de partager quand on se sépare de quelqu'un, on partage aussi des raisons.

09:26 Répondant 3

Donc ça je pense que cependant on l'a mis en mode obligatoire. Enfin on ne dirait jamais où il part toi et qu'on expliquerait aucune raison, je ne pense jamais vu ça en deux ans. Et pour moi en fait la transparence radicale principalement, ça permet d'être à côté d'elle.

10:08 Répondant 3

C'est puissant, tu en termes de gestion des ressources humaines. Donc pour moi, ça c'est hyper positif. Après je pense que il y a vraiment et ce sont un peu tes autres questions un aspect plus compliqué à gérer dans l'implémentation parce que tout ça c'est de la donner très sensible quand je te parle que j'ai tout le monde dans mon métier pareil.

10:35 Répondant 3

On n'est pas tous admin dans chaque outil mais moi j'ai-je ne sais pas combien d'admin tu vois donc ça vient avec aussi des travers et en implémentation, ce n'est pas si simple mais moi je trouve que ça apporte vachement de bénéfices même en termes de culture, on adresse tu vois quelque chose quand on voit quelqu'un qui n'est pas de dans la culture.

10:56 Charly Legrand Martin

Selon toi encore une fois est-ce que tu penses que la transparence amicale elle facilite ou elle complique le management des équipes et pourquoi ?

11:17 Répondant 3

Je pense un peu des deux. Parce que je pense ça complexifie comme je te disais là le côté, il y a des choses qui ne sont pas légalement possibles. Donc vous êtes obligé de nous dire à la fin, vous êtes obligé de nous le dire mais ça doit être à la fin parce que il y a tout le process à faire mais en fait tout le monde qui n'est pas RH ne peut pas tout savoir d'un départ.

11:51 Répondant 3

Enfin, il n'y a pas de souci mais tous ceux qui n'ont pas le métier et qui ont peut-être lu l'info mais s'en fiche un peu sont pas du tout enfin peuvent être très durs alors qu'en fait c'est déjà vous faites déjà une grosse comment dire adaptation du droit du travail là-dessus donc ça je pense que ça peut ça peut rendre plus difficile pour ça. Je pense que parfois vous avez quand même aussi un channel privé de situation de discussion des situations individuelles.

12:19 Répondant 3

Donc ça veut dire que ce n'est pas quelque chose qui pourrait se faire en public, tu vois. Forcément des aspects qui complexifient si on devait parler tout le temps de performance en public, c'était compliqué. J'ai fait un exit interview quelqu'un de non performant me disait enfin à la fin justement elle avait un petit peu mal vécu le fait que quand ça va bien et qu'on tout le monde voit tes chiffres, c'est cool et quand ça va moins bien, c'est un petit peu plus difficile.

12:42 Répondant 3

Donc tu peux peut-être gérer aussi tes problèmes de motivations les liées à la transparence radicale et cependant. Moi je pense qu'il y a énormément d'aspects bénéfiques. Tu peux voir que les chefs de départements, ils prennent les idées des uns des autres parce que tout est tout le temps partagé, enfin tu vois, il y a vraiment une un côté cohésion et j'ai rarement eu ça pourtant j'ai été dans une boîte assez similaire en taille en culture en croissance, c'était pas du tout la même chose. Tout était tout le temps en silo, enfin en privé et en plus je pense honnêtement un truc qui n'est pas facile pour un département RH même si ça évolue et que nous dans la tech c'est moins ça mais les gens ne font pas forcément confiance au RH

malheureusement. Et en fait et au management etc. encore une fois, je prends RH au sens très large et je pense que ça facilite beaucoup la confiance la transparence radicale.

13:33 Charly Legrand Martin

Ok, la notion de confiance revient souvent.

13:40 Répondant 3

On te fait confiance avec l'information donc c'est dans les deux sens en fait.

13:46 Charly Legrand Martin

Qu'est-ce que tu préfères toi dans la transparence radicale et qu'est-ce que tu détestes ?

13:54 Répondant 3

Je me suis vachement habitué à tout avoir alors pour te situer en parallèle. Moi j'ai rejoint quand j'ai rejoint Algolia, on était en transparence « radicale » aussi.

Deux mois après une chef à fermer la feuille des salaires qui était ouvert à tout le monde et ça a été le début de l'obscurité « radicale ». J'ai appelé ça comme ça. C'est à dire que ils ont inversé, tout est devenu privé donc tu vois, ça joue un peu une culture. C'est ça qui est assez intéressant. Je pense. Enfin moi je trouve que ça vachement davantage toi-même le fait qu'on ne soit pas encouragé à discuter en privé, ça fait qu'il n'y a pas des petites gens qui se moque des autres.

Enfin ça limite bien sûr les gens qui se voient ça enfin tout ce que je dis. Ça limite moi je trouve que c'est agréable qu'on nous fasse confiance. Je trouve que c'est agréable de comme je te disais les aspects sur le recrutement, ce sont des discussions beaucoup plus intéressantes. Tu vois même avec les candidats, tu sens que tout de suite, ils sont plus intéressés parce qu'ils ont compris qu'on allait leur dire la vérité et c'est le cas.

Tu vois nous toutes les étapes, on partage du feedback enfin moi. Que je trouve qu'il y a énormément d'avantages, l'inconvénient c'est que enfin j'en vois deux c'est que ce n'est pas toujours évident de toujours mettre tout par écrit quand tu as eu des brainstorming ou des discussions des décisions à l'oral ou machin. Tu as là par exemple, j'ai une journée où j'ai

enchaîné plein de trucs. Bah il y a peut-être des trucs qu'on a dit ce matin en réunion que j'ai noté nulle part.

Enfin tu vois, c'est il y a quand même une discipline et ça prend du temps de documenter de bien communiquer sur ce qui s'est passé etc. et le deuxième aspect pour moi qui a un des gros désavantages mais enfin inconvenient mais je n'ai pas de solution, c'est qu'en fait ce n'est pas parce que tu as accès à l'information que tu as la capacité à la digérer.

Enfin un truc qui n'a rien à voir pour mieux me former. Tu vois voir d'autres façons de faire et tout parce que j'ai accès à tout et ça c'est fou. Tu vois dans cette boîte, tu as le droit d'aller voir ce que les ingénieurs, le produit ou je ne sais pas quoi font donc c'est vraiment cool mais est-ce qu'on a vraiment la capacité à l'ingérer - est-ce qu'on doit l'ingérer - je ne pense pas. Est-ce que c'est le but, je ne pense pas. Mais voilà et donc parfois tu vois si tu vois un chiffre mauvais tu ne sais pas le contexte.

16:35 Charly Legrand Martin

On avance - il y a principaux outils culturels et techno sémiotiques pour répondre à ce besoin de transparence « radicale », est-ce que tu peux me donner des exemples.

17:00 Répondant 3

Mais le Weekly par exemple quand tu parles d'outils comme ça ouais bah le Weekly : c'est un document Word mais c'est quand même on a toujours des messages mais justement sur les investisseurs où on en est des points culture etc. puis Slack forcément puisqu'on a énormément de canaux qui sont dédiés enfin tout est ouvert à tout le monde et puis les canaux comme je te disais failures et tout. Enfin moi je rejoins pour moi la transparence aussi là-dedans. En fait, il y en a trop là, je ne sais pas comment limiter. Mais le Weekly par exemple, c'est un rituel qu'on performe une fois par semaine qui a destination de digérer l'information au vu de la quantité qu'il y a. Déjà moi je le lis et il est conséquent tu vois. Il y a tout qui culturellement, il y a tous nos principes de leaderships qui permettent la transparence « radicale ». Puis s'il n'y avait pas de culture écrite, tu pourrais être moins transparent si tu n'avais pas confiance pour être moins transparent. Donc pour moi en fait c'est Ils ont bien fait leur truc. Enfin, tu vois, tout est inclus. Donc pour moi, ça t'a vraiment toute la culture qui se repose sur la transparence « radicale » et vice et versa quoi.

18:51 Charly Legrand Martin

Ok intéressant et sur les dispositifs techno sémiotiques plus concrets outils technologique qu'on utilise ?

19:00 Répondant 3

Moi, je dirais Slack, nos outils internes, qu'on a créé genre enfin Alan Home maintenant, tu peux dire pour aller voir les HPFO ce qui veut dire que par exemple moi je peux aller voir même si on n'est pas dans ton équipe comment tu te sens c'est quand même hyper important. On a tout comme je te disais le SIRH BambooHR qui est quand même ouvert à tout le monde.

Après ça maintenant tout le monde a réussi à la fin. Tu as toujours un profil de SIRH mais là tu vois, tu peux quand même faire quelques rapports, on a quand même cette grille de salaire ouverte. Alors ça c'est peut-être dans le côté culture plutôt parce que ce n'est pas vraiment l'intérêt mais c'est vraiment la logique d'avoir une grille de salaire ouverte. Tu vois, c'est en fait : on a soit des outils précis qu'on utilise donc comme cela etc. qui peuvent être utilisés de toutes les façons soit des outils qu'on a créé pour notre usage de transparence soit des outils qu'on a détourné pour notre usage de transparence.

20:05 Charly Legrand Martin

Maintenant si je te parle d'effets secondaires sur les relations humaines, est-ce que tu as constaté des effets secondaires de la transparence radicale sur les relations humaines au sein de l'entreprise ?

20:57 Répondant 3

Moi, je dis infobésité comme je te disais. C'était le mot à la mode quand j'étais au Celsa à l'époque - donc infobésité à savoir comme je disais tu as trop d'informations, tu n'as pas forcément la capacité mentale à la digérer mais aussi la capacité de temps en fait. On pourrait passer notre on pourrait être à temps plein sur l'air ce qui se passe. Tu vois donc tu es forcément obligé de coupe. Comme tu disais, c'est transparent ça ne veut pas dire que tu vois tout donc en fait si tu as raté.

C'est-ce que je peux dire en interne versus en externe enfin parfois c'est quand même un petit peu flou parce qu'on a énormément d'informations donc ça ils essaient toujours de nous

rappeler par exemple si on lève des fonds etc. nous on était au courant les autres ne peuvent pas être au courant.

Enfin tu vois donc c'est quand même faut faire attention à ça et par exemple ça tu vois c'est une page où tous les leads discutent de sujets. On n'est pas tous en fait pingé dans les mêmes choses, on n'a pas on a accès mais on est donc on a un accès dans le sens, on a le droit d'aller tout lire mais en fait ça ne veut pas dire que c'est dans ton quotidien tout le temps. Tu vois, tu ne vas pas lire toi nos notes de stand-up. Si moi parfois je vais voir comment vous vous sentez en people avec le trafic là que j'accès mais je ne peux pas le faire toutes les semaines, ce n'est pas automatique.

Tu vois ce que je veux dire donc pour moi, c'est ça peut créer des différences. De de niveau d'information mais bon, je trouve ça toujours mieux que ce qu'il y a dans les autres boîtes à savoir tu n'as pas le choix là, au moins c'est quand même nous qui choisissons enfin.

Tu vois là dans nos communications etc. quand quelqu'un s'engage à faire quelque chose, tu peux le voir après coup enfin que ce soit un truc difficile donner un feedback. Enfin tu vois et puis Je trouve que on gagne vachement de confiance aussi quand tu vois moi quand j'étais partagé ma mon feedback sur toi, c'est une preuve de confiance, c'est un feedback que tout le monde peut lire donc c'est quand même un truc où je vais mettre de la tension et c'est vraiment.

Forcément quand on fait une annonce quand on foire ou machin, tu te sens mal donc tu travailles quand même les trucs pour que ce soit le plus simple possible plus clair le plus tu vois. Moi je trouve ça met un petit token d'excellence quand même aussi.

25:57 Charly Legrand Martin

Pas de souci, est-ce que tu penses que certains individus dans le système malade usent de jeux d'acteurs pour contourner la transparence radicale ?

26:05 Répondant 3

Pour contourner, je pense qu'il y a quand même beaucoup de choses qui se passent en privé sans qu'on le sache. Notamment, je pense vous people c'est un exemple qui à part mais bon toi tu as en privé. J'imagine qu'il y a quand même énormément de discussions après moi, je vous

fais confiance pour me dire que ça reste sur des trucs de performance de machin, enfin que ça ne part pas dans tous les sens en mode. Ah tu as vu comment il est sapé l'autre. Mais je pense qu'il y a quand même beaucoup de discussions qui arrive en privé.

26:57 Répondant 3

Moi je pense c'est ça peut être politisé en effet. Moi je suis assez je t'avoue, ce n'est pas mon truc donc ce n'est pas le premier truc auquel je pense. Toutes les initiatives machin oui ça peut être mis en avant, voire politisé parce que tu as accès à tout l'historique.

27:24 Répondant 3: De ce qui s'est passé et je pense que il y a des gens qui ouais prépare vachement leur dossiers mais après ça le problème, c'est qu'il n'y a jamais une endroit où il n'y a pas de politique dans une boîte donc moi je trouve que ce n'est pas ça qui encourage le plus. Enfin que la transparence radicale est pas à ce côté qui n'est pas là le point de culture qu'on croise le plus mais je suis d'accord que c'est complètement utilisé comme un enjeu politique aussi.

E et puis même parfois vu comme un point négatif, moi je j'essaye d'expliquer la transparence « radicale, » c'est à dire sans filtre quand même. Tu ne balances pas tout ce que tu as dans la tête en disant hashtag transparence « radicale ». Non, ça ne va pas être ça. Je ne veux pas savoir tout ce que tu as en tête.

28:13 Charly Legrand Martin

Est-ce que tu as des suggestions ou des idées pour améliorer la mise en place de la transparence radicale ?

28:26 Répondant 3: Honnêtement, je trouve qu'il y a quand même vachement de trucs mais je t'avoue là, je n'ai pas d'idée sur le sur le coup. Mais je pense qu'on pourrait améliorer plein de trucs parce que c'est là, on peut toujours améliorer. Pour moi, ça serait vraiment une question de digérer l'information mais je n'aime pas faire ça de pointer un problème et pas avoir de solution, ce n'est pas mon truc moi, pourtant ce serait digérer l'information.

29:19 Charly Legrand Martin

Ok génial. Nous arrivons à la fin. Merci beaucoup !

Annexe 13 – Entretien 4 - People Ops

Retranscrit à l'aide d'un logiciel automatique et vérifié par la suite.

Pouvant comporter des erreurs grammaticales ou d'orthographe.

02:17 Charly Legrand Martin

Dans un premier temps c'est sur la compréhension de la transparence radicale chez Alan comment est-ce que toi tu me définirais la transparence alors radicale, je mets des guillemets car c'est le terme qu'emploie Alan.

02:41 Répondant 4

Je dirais que c'est une transparence de l'information très clairement. Qui en fait est surtout liée au fait qu'on ne perde pas de temps parce que l'information est disponible partout et tout le temps. Et elle est-il me semble qu'elle est quasiment radicale doit y avoir quelques sujets qui sont qui sont un peu cachés.

03:19 Charly Legrand Martin

Bien. ok génial et qu'est-ce qui t'as le plus choqué quand tu es arrivé chez Alan vis-à-vis de la transparence radicale, j'imagine que tu as été introduit à ce concept assez rapidement mais À partir de quel moment tu t'es dit ok c'est vraiment transparent.

03:38 Répondant 4

Ouais, c'est ça en fait moi le choc, c'était surtout que c'était vrai. Et que du coup ce n'était pas ce n'était pas juste du branding employeur et le premier moment. Je crois que c'est quand je suis tombé dans enfin, j'ai ouvert Slack et j'ai compris qu'on pouvait voir les conversations de tout le monde tout le temps.

04:03 Charly Legrand Martin

Ok donc même durant ton premier jour.

04:12 Répondant 4

Ouais

04:14 Charly Legrand Martin

Selon toi quel est l'avantage de cette transparence radicale ?

04:29 Répondant 4

De ne pas dépendre des autres pour trouver une information.

04:33 Charly Legrand Martin

OK et si selon toi tu devais donner un aspect un peu plus négatif à la transparence radicale dans son fonctionnement chez Alan.

04:48 Répondant 4

Elle oblige à alors ce n'est pas français mais over processer un peu toujours obligé d'en faire plus d'écrire quelque chose de propre quelquefois, tu as juste envie d'envoyer un DM et de dire la chose, c'est toujours obligé de mettre la forme. De passer du temps à l'écriture, je pense que c'est un bon exercice mais je dirais que c'est le point négatif.

05:11 Charly Legrand Martin

D'accord, ok.

05:13 Répondant 4

D'over documenter aussi. Du côté de l'auteur bien sûr parce que de l'autre côté, ça reste hyper intéressant d'avoir l'information.

05:23 Charly Legrand Martin

Donc là c'est sur la compréhension générale de la transparence radicale. Donc on a vu que tu as accès à beaucoup de choses, est-ce que tu peux me lister très rapidement les trucs les plus insensés pour toi pour lequel tu as accès c'est à dire que tu n'aurais pas imaginé avoir accès ailleurs mais qui sont disponibles chez Alan.

05:48 Répondant 4

Les réunions de tout le monde, les salaires, les départs alors même si c'est la seule chose qui n'est quasiment pas transparente, mais les annonces de départ, on va dire parce que dans beaucoup de boîtes tu n'es pas forcément au courant que quelqu'un est parti.

06:15 Charly Legrand Martin

Selon toi donc cette transparence radicale, elle a un impact sur la culture organisationnelle et sur la manière dont Alan déploie ses ressources humaines comment est-ce que la transparence radicale elle l'influence ?

07:13 Répondant 4

Pour moi, elle amène enfin, elle influence la culture d'Alan en influence du couvert de la bienveillance parce que tout est transparent et de la réflexion. Ce qui est souvent un peu l'inverse des autres boîtes où on peut faire des choses sans réfléchir parce que justement ce sera un peu caché. Donc, elle amène de la bienveillance de la réflexion sur ce qu'on fait ou sur ce qu'on dit.

07:55 Charly Legrand Martin

Merci beaucoup et si je te parle de pratique managériale. Comme par exemple les revues de salaire les promotions ou ces choses-là comment tu penses que ça impacte ces processus managériaux qui sont des processus managériaux en l'occurrence c'est même si on n'a pas de manager à proprement parler. Comment est-ce que tu penses que la transparence radicale influence ?

08:31 Répondant 4

Je pense qu'elle les influence dans le bon sens parce que ça peut qu'être bénéfique pour des managers dans le cas où il y en a ou pour des reviews ou pour manager de manière générale. D'avoir accès à toutes les informations. Parce que le manque d'information oblige toujours à faire des obligations à faire des choix moins bons que si on a accès à toutes les informations. Et donc faire un choix de management de micro-management ou de décision globale.

09:20 Charly Legrand Martin

Et est-ce que tu n'as pas peur parfois d'avoir trop d'informations à ta disposition.

09:29 Répondant 4

Il n'y a pas de peur déjà, je dirais que j'ai plutôt quelquefois de la difficulté à trouver l'information mais je n'ai pas la sensation d'avoir trop d'informations.

09:47 Charly Legrand Martin

Selon toi comment est-ce que tu penses que les Alaners gèrent la pression liée à la transparence et comment trouvent du soutien ou pas dans ce processus là

10:12 Répondant 4

La pression liée à la transparence. Du coup l'obligation d'écrire d'être transparent de tout ça.

10:19 Charly Legrand Martin

Et comment Alan soutient les Alaners ?

10:25 Répondant 4

Je pense qu'il le gère très différemment et ça dépend des types de personnalité. On va dire par exemple alors je fais un peu des généralités alors que j'en sais rien, c'est plus de mon expérience personnelle mais des Product Manager ou People ou d'autres communautés vont avoir plus l'habitude d'écrire peut-être que d'autres qui ont moins l'habitude d'écrire et on a l'impression de faire une obligation c'est que mon interprétation ça vaut pas grand-chose. Mais c'est un peu ce que je ressentais.

12:13 Répondant 4

C'est vrai que c'est je pense que c'est vraiment une des valeurs fortes de la transparence aussi. C'est mon expérience personnelle, c'est ça qui compte. J'imagine c'est plus mon expérience personnelle dans ton donc, j'ai commencé en voyant les HPFO comme quelque chose de difficile un exercice difficile et qui mettait la pression justement parce que nécessité qu'il soit bien écrit parce qu'ils allaient justement être lu par des supérieurs hiérarchiques ou des collègues, on va dire.

13:00 Répondant 4

Alors que avec le temps je le vois maintenant comme l'occasion de présenter ce que j'ai fait. Et Donc, c'est plus du tout une pression. C'est beaucoup trop gros comme mot mais un libérateur de : tu finis print et tu poses tout sur papier entre guillemets et tu envoies et tu peux passer à l'étape d'après.

13:33 Charly Legrand Martin

Qu'est-ce que tu penses qu'il y a comme principaux défis rencontrés par Alan et par les Alaners dans la mise en place de la transparence radicale ?

14:49 Répondant 4

Je vais te faire ça un peu en mode bullet point. Les côtés un petit peu difficile comme avoir beaucoup d'infos, enfin non plutôt trouver des gens qui sont en accord avec cette transparence radicale et qui ne le voit pas comme une pression. Pour pouvoir les garder à long terme avoir trop d'informations ça revient un petit peu à ce que je disais au début. Mais du coup obligé un peu les gens à écrire et à toujours. Faire du qualitatif et le dernier ce serait gérer les cas souvent la transparence s'oppose à la légalité dans le code du travail. Et le jugement à faire et du coup est compliqué, c'est un défi pour Alan.

16:12 Charly Legrand Martin

Merci. Autre chose maintenant j'aimerais te demander c'est sûr selon toi les principaux outils de la transparence radicale chez Alan ?

16:40 Répondant 4

Outils vraiment technique ou par exemple les outils pour toi ?

16:47 Charly Legrand Martin

On peut les diviser en outils techno sémiotiques. Donc ça va être les outils qu'on utilise outils culturels, ça va être les HPFO, ils en font partie mais la culture de l'écrit ces choses-là.

17:04 Répondant 4

OK alors les outils déjà il y a nos channels Slack. Les emails non parce qu'il n'y a pas vraiment de transparence radicale dans les mails, j'en oublie un, Notion, un outil de travail complet tout en un mais en fait c'est presque une encyclopédie chez Alan. Alors outil culturel, je dirais les HPFO à fond. Je dirais du coup la culture de l'écrit. Et ça m'évoque quelque chose. Je pense que ça ne rentre pas dans cette question. Je ne sais pas si c'est vrai mais peut-être que la culture de l'écrit, ça ne m'étonnerait pas. Elle a été beaucoup influencé par GitHub justement et la culture de l'open source dans le dans le développement web des années 2000. Et de GitHub du coup par exemple ou en fait on a accès à tout le code toutes les infos et il suffit d'aller la chercher.

21:25 Répondant 4

Enfin, il y a trois choses, il y a. En fait, il y a pourquoi dans nos sens, il y a l'objectif et pourquoi d'où ça vient. D'où ça vient je crois que c'est beaucoup de Netflix et de Charles qui était dans la Silicon Valley ou dans des grosses boîtes américaines. Et de Jean-Charles qui ne l'a pas fait dans sa boîte précédente et qui regrettait d'avoir créé une boîte qui n'est pas de valeur forte comme à la nature. Pourquoi la transparence radicale je pense que c'est parce qu'il voyait que ça ça marchait et que ça a amené à sûrement plus de productivité.

22:26 Charly Legrand Martin

Je rebondis sur ce que tu dis plus de productivité pourquoi pourquoi être transparent radicalement, c'est on est vraiment brièvement mais pourquoi selon toi c'est plus productif ?

22:37 Répondant 4

Parce que ça met les salariés en confiance. Ça leur fait gagner du temps. Dans la recherche d'informations qui est quand même un pilier essentiel d'une entreprise parce que les communications. Sont nécessaires J'ai dit ça fait gagner du temps, ça fait gagner de la confiance aux salariés. Pourquoi d'autres la productivité Pour pouvoir transmettre entre guillemets des passations si un changement de poste un départ ou quelqu'un qui revient.

23:20 Répondant 4

Ou accueillir des nouveaux arrivants, on n'est pas obligé de prendre du temps. À quelqu'un on peut tout simplement laisser là le nouveau la nouvelle arrivée. Et donc ça c'est un énorme gain de productivité quand on multiplie par le nombre de nouveaux arrivants.

26:20 Charly Legrand Martin

Tout ça pour te poser une dernière et ultime question. Est-ce que tu penses qu'il y a des acteurs et des individus qui s'approprient la transparence de manière différente pour en tirer profit. Et si oui comment je sais que c'est très early stage ?

26:46 Répondant 4

Non non mais c'est hyper intéressant, c'est extrêmement intéressant. Est-ce qu'il y en a qui peuvent profiter de la transparence pour en tirer profit Je dirais. Non en globalité sauf dans un

cas peut-être ce serait alors c'est presque de l'espionnage industriel mais de pouvoir s'introduire du coup chez Alan. Avoir accès à toutes les informations ce qui s'est un petit peu passé avec différemment mais avec dust. Ça peut avoir des risques du coup et de pouvoir transmettre toutes les informations qui sont disponibles chez Alan au grand public.

27:37 Répondant 4

Peut-être que c'est déjà arrivé peut-être que ça arrivera je ne sais pas mais Laisser un des risques et ce n'était pas la question la question, c'est est-ce qu'il y a des individus bah oui du coup ça veut dire que oui.

27:53 Charly Legrand Martin

Je te remercie d'avoir répondu !

Annexe 14 - Entretien 5 - People Ops

Retranscrit à l'aide d'un logiciel automatique et vérifié par la suite.

Pouvant comporter des erreurs grammaticales ou d'orthographe.

06:19 Charly Legrand Martin

Je vais commencer avec une question très générale sur la compréhension de la transparence radicale selon toi : Qu'est-ce que la transparence radicale dans le contexte d'Alan ? Et as-tu des exemples ?

07:38 Répondant 5

C'est l'accès à l'information par tous. À tous les niveaux de la société. De deux exemples une partie sur l'accès à l'information à travers des outils numériques notamment Slack en particulier donc tous les échanges de tout le monde sont accessibles en public sur Slack et l'autre partie : Donc je pourrais décrire ce que ça permet après sans mais c'est peut-être l'objet de d'autres questions est-ce que ce que la transpiration permet. Mais l'autre aspect aussi de la transparence radicale, c'est le comment prendre des décisions.

Chez Alan on utilise un outil qui s'appelle GitHub qui est à la base un outil de utilisé par les ingénieurs pour documenter et pousser du code et du coup nous on a un framework pour avoir des réunions de manière asynchrone. Pour que les gens puissent y participer quand ils veulent et que les gens qui n'étaient pas forcément au moment de la décision dans la société ou qui ne serait pas dans une réunion synchrone puisse avoir le contexte de comment une décision a été prise.

09:20 Charly Legrand Martin

Merci beaucoup. Cette fois-ci sur la gestion des ressources humaines management et communication. Comment est-ce que la transparence radicale elle influence les pratiques en matière de gestion des ressources humaines et donc là l'idée c'est d'avoir des exemples concrets ?

10:02 Répondant 5

Je replace dans le contexte chez là, on a un autre leadership principal qui s'appelle ownership distribué. Qui fait que une partie de la fonction RH est distribuée à d'autres qu'on va dire la fonction RH classique dans d'autres sociétés et aussi distribuer à d'autres communautés. Ou à

d'autres groupes en tout cas dans la société qui font que la valeur qui que les RH peuvent avoir dans d'autres sociétés en détenant l'information et du coup on l'a on l'a.

La diffusant n'existe pas chez Alan puisque tout le monde a deux facto accès à l'information donc. La transparence radicale et influée chez Alan et influe la fonction RH par le fait que du coup la valeur ajoutée de la fonction RH n'est pas la détention d'information mais plutôt la création de valeur. Et du coup créer cette expérience. La plus transparente possible qui répond à une attente du marché et des collaborateurs.

Et si je peux je peux élaborer éventuellement sur un process par exemple sur le les données RH, c'est une partie dont je peux donc je peux m'occuper. On a des données d'attrition sur le taux de départ dans la société et ce sont des choses que l'on partage à tout le monde et qui est accessible à tout le monde et les raisons également Et du coup, ça ce sont des données qu'on partage de manière transparente avec des petites analyses par exemple.

Là où dans d'autres sociétés, ça n'aurait été partagé qu'au comité exécutif etc. donc si peut-être j'essaie de conceptualiser. On a une approche. Un peu produite de la fonction RH, c'est à dire que on va considérer. Les salariés comme des clients entre gros guillemets Et du coup, on va chercher à maximiser leur expérience dans la société.

12:29 Charly Legrand Martin

Ok, merci beaucoup.

12:33 Répondant 5

Et c'est plutôt ce truc-là qui est influé par la transparence radicale dans la philosophie.

12:39 Charly Legrand Martin

OK est-ce que tu penses que la transparence radicale elle facilite où elle complique le management des équipes ?

12:52 Répondant 5

Il n'y a pas de manager mais il y management de toute façon puisque en plus en grossit donc et pareil, je pense qu'il y a un truc que tu peux clarifier et qui peut sur lesquels on peut vite

fantasmer en parlant d'Alan, c'est le fait qu'il n'y a pas de hiérarchie, c'est faux. En fait, il y a quand même une hiérarchie chez Alan et avec des sous forme de niveau ou de Community ou de Lead etc. avec des gens qui sont responsables de la réalisation d'une roadmap même si tout est fait en collaboration, il y a quand même des gens qui à la fin des arbitrages et sont responsables de la décision.

Je pense que ce n'est jamais manichéen. Je pense que ça dépend ce qu'on entend par management, je pense que en deux manières pour la société. La transparence radicale est bénéfique puisque ça aide à ce que tout le monde avance dans le même sens avec le même contexte. Donc si par management on entend succès d'une société. Oui, ça facilite. Ça complexifie dans le sens où comme tout est public et tout est public parfois sans contexte, il faut quand même recontextualiser, repartager et ça nécessite une certaine pédagogie qui n'aurait pas dans d'autres sociétés. Mais que à titre personnel, je trouve positive. Je pense qu'il n'est pas fait pour toutes les sociétés non plus et c'est un truc qui justement pendant le recrutement qui est sur lequel on accentue un petit peu sur la gestion par exemple des tout ce flux d'informations etc. Si tu ramènes ça au titre individuel de chaque personne et qui du coup fait que ce n'est pas cette culture-là qui est forcément faite pour tout le monde ça crée un flot d'information constant qu'il faut apprendre à gérer.

Il faut accepter de pas tout lire tout le temps par exemple ou du coup avoir accès à des infos sur lequel il faut accepter de pas forcément pouvoir influencer ou alors justement la culture permet d'influer dessus et donc si tu es au contraire, on encourage les gens je pense que ça c'est important aussi de dire comment ça a été construit que si tu vois quelque chose qui ne te plaît pas mais en gros le but est de le dire. Et de dire que je pense qu'on ne va pas dans la bonne direction. Ça ce sont des choses qu'on encourage ?

17:27 Charly Legrand Martin

Qu'est-ce que toi tu préfères dans la transparence radicale et qu'est-ce que tu détestes ?

17:24 Répondant 5

Ce que je préfère c'est, comme je disais, l'intelligence collective qui en ressort. Par le fait de savoir d'où vient une décision comme j'expliquais tout à l'heure par exemple. Moi je suis arrivé

en cours de route. Je suis allé on est il y avait déjà plus de 400 personnes. Et au moment où je suis arrivé la fonction, j'étais dans l'équipe People et la fonction people, il y avait juste une ou deux personnes qui étaient passées avant. Et quand je suis arrivé dans l'équipe, il y avait une personne qui était en congé maternité. Et il y avait quelqu'un qui était là en renfort donc ce qui fait qu'il y avait potentiellement des pertes d'information dans une société équivalente. J'avais accès à tout ce qui avait pu être fait avant donc je pouvais comprendre quelle était la philosophie un petit peu derrière la société.

Je pouvais prendre des décisions qui avaient du sens. Un autre aspect un autre aspect que je n'ai pas encore mentionné, c'est l'écrit. Ça permet aussi une prise de recul en fait constante donc je pense et ça pourrait être pas mal de dire dans les autres questions que ça ressorte le fait que en termes de management de gestion RH le fait que on parle à l'écrit fait que il y a pas d'emportements, il y a moins d'emportements émotionnels qui pourrait y avoir dans d'autres sociétés, ça pourrait paraître un peu négatif dit comme ça mais en fait c'est plutôt positif puisque le but est que on travaille ensemble et que on travaille tous ensemble dans la même direction.

19:43 Charly Legrand Martin

OK est-ce que tu détestes ?

19:47 Répondant 5

Pas complètement faux ça peut être l'effet Twitter parfois, je n'aime pas trop Twitter. Personnellement, c'est le fait que tout le monde drop des commentaires parfois comme on a aussi cette possibilité de challenger et c'est bien et heureusement mais parfois ça peut créer plus de bruit sur des décisions qui ont déjà été prises et dans des cas où la décision était bonne. Je pense que parfois il y a peut-être trop de trop d'informations et du coup. Trop de bruit de gens qui ont plus de temps que d'autres.

20:56 Charly Legrand Martin

OK Merci.

21:06 Répondant 5

C'est ce que c'est ce que je n'aime pas trop à titre personnel, mais après ça c'est moi et mes trigger.

21:11 Charly Legrand Martin

Super, merci beaucoup. Chez Alan la transparence radicale utilise divers dispositifs. Donc si on prend Alan comme système, on a des dispositifs culturels en présence et des dispositifs techno sémiotiques. J'aimerais que tu m'en parles un petit peu plus selon toi quelles sont les principaux outils de la transparence radicale sur le point culturel et après on passera sur les dispositifs techno sémiotique.

22:32 Répondant 5

Pour recontextualiser toute cette tout ce flot d'information, on a ce qu'on appelle une Weekly. À l'échelle de la société à l'échelle de plus petit groupe aussi qui permet de digérer les informations. Du coup, on a on a plusieurs types de documentation soit de sous forme de newsletter hebdomadaire, soit dès ce qu'on appelle des présentations ou des All-Hands qui sont annuels à l'échelle de la société et des Et d'autres rendez-vous avec des plus petits groupes en communauté de manière hebdomadaire aussi et après des en fonction de avec qui tu travailles. D'autres rituels mais en fait, ce sont des rituels qui ont du sens avec les personnes du groupe. Mais qui vont va s'assurer que la plupart des décisions et des discussions se passent. Ou soit retranscrit à l'écrit.

24:14 Charly Legrand Martin

D'un point de vue techno sémiotique quels sont selon toi les outils qu'on utilise le plus autour de la transparence radicale ? .

24:48 Répondant 5

Slack outil de communication et de messagerie instantanées en public de prise de décision qui est réversibles mais dont on veut à traquer la philosophie derrière la décision et pouvoir revenir dessus si besoin

25:12 Charly Legrand Martin

Et sur les effets secondaires de la transparence radicale et ses effets sur les relations humaines. Est-ce que tu as constaté des effets secondaires de la transparence radicale sur les relations humaines au sein d'Alan ?

25:55 Répondant 5

C'est une culture évolutive aussi la transparente radicale chez Alan et c'est pour ça que justement on crée des éléments pour pallier le biais de cette propre culture notamment le fait de digérer les infos, c'est pour ça qu'on crée en face des rituels de digestion d'infos. Les effets si je trouvais quelque chose de plus négatif, c'est une culture qui n'est peut-être pas faite pour tout le monde.

Dans le sens où quelqu'un qui va aimer parler avec des gens toute la journée. Effectivement, on passe quand même beaucoup de temps à contribuer à des discussions GitHub qui sont de manière à synchrone et du coup on est derrière notre ordi. Et donc effectivement, on n'est pas toujours en réunion ni à parler avec des personnes. Ça ne veut pas dire qu'on ne se rencontre pas mais c'est à dire qu'on essaie de limiter un maximum les réunions.

Il y a l'effet effectivement de trop d'informations à la gestion des notifications le ce genre de choses qui sont parfois compliquées à gérer. Donc, je pense que c'est à l'organisation de répondre à ces problèmes-là. C'est quelque chose qui est clair depuis le début et c'est une philosophie à laquelle on adhère un petit peu entre guillemets quand on rejoint la société quand j'en parle à des amis en externe effectivement, ils nous prennent pour des fous. De faire comme ça et il y a beaucoup de choses qui que je leur dis qui les met mal à l'aise sur la manière de d'expliquer son travail de faire etc. et ils expliquent qu'ils vivaient ça comme une contrainte et comme le fait que d'être fliqué en fait entre guillemets mais pareil encore une fois quand tu mets tout ça en perspective avec l'autonomie qu'on a et le fait qu'on puisse organiser nos objectifs comme on l'entend effectivement, il y a une grosse charge de travail. Mais en même temps, c'est aussi normal de rendre des comptes entre guillemets et de d'expliquer ce qu'on fait.

29:58 Répondant 5

Et en fait, ça permet plein de trucs derrière et notamment d'être faire au moment de un maximum au moment des Reviews. De pas voler le travail de quelqu'un d'autre ou ce genre de choses.

33:26 Charly Legrand Martin: Et il me reste deux questions. Q and on quand on dit qu'on utilise la transparence radicale pour être plus fiable dans les Review - est-ce que selon toi ce serait plus une manière de manager indirectement et donc de redéplacer le rôle de manager dans une entreprise conventionnelle cette fois-ci de le mettre sous le chapeau de la transparence ?

34:19 Répondant 5

On est tous notre propre manager. Ça fait un peu catch dit comme ça. Et c'est comme si on était un peu tous freelance en fait et que du coup on n'avait pas besoin de quelqu'un pour nous dire pour nous donner une charge de travail pour moi. Le management, c'est aussi cet aspect-là donner une charge de travail à quelqu'un. Ce qui n'est pas vraiment le cas chez Alan pour la plupart des gens. Un modèle particulier je l'accorde.

34:52 Charly Legrand Martin

Top ok merci, j'ai envie de rajouter une autre question juste est-ce que tu penses qu'il y a des dérives ?

36:09 Répondant 5

Ça c'est un peu gênant entre guillemets dans la culture. Des dérives de la transparence radicales peut-être que tu voulais entendre dire et c'est là où je pense que la culture n'est pas faite pour tout le monde. Si tu dis que tu n'as pas publié, tes HPFO le mardi soir, tu peux ça peut mettre une certaine pression etc. Mais je pense qu'il faut apprendre à se dire que c'est OK de parfois le faire que le mercredi ou dire.

36:48 Charly Legrand Martin

Ok, on arrive à ma dernière question. Merci beaucoup, est-ce que tu as des suggestions ou des idées pour améliorer la mise en œuvre de la transparence radicale au sein de cette organisation ?

37:04 Répondant 5

Je pense qu'on peut toujours améliorer au moment de l'onboarding. Je pense que ça se joue beaucoup à ce moment-là. Ce qui se fait pas mal aussi c'est on a dans notre dans notre newsletter hebdomadaire. Et c'est souvent ce genre de principe qui sont rappelés entre autres et qui du coup balance le fait de pourquoi on fait la transparence radicale et quels sont le comportement qui sont nécessaires pour que ça fonctionne où : par exemple le fait de créer des groupes WhatsApp pour prendre des décisions ou travailler.

38:13 Charly Legrand Martin

Merci beaucoup, j'ai terminé mes questions.