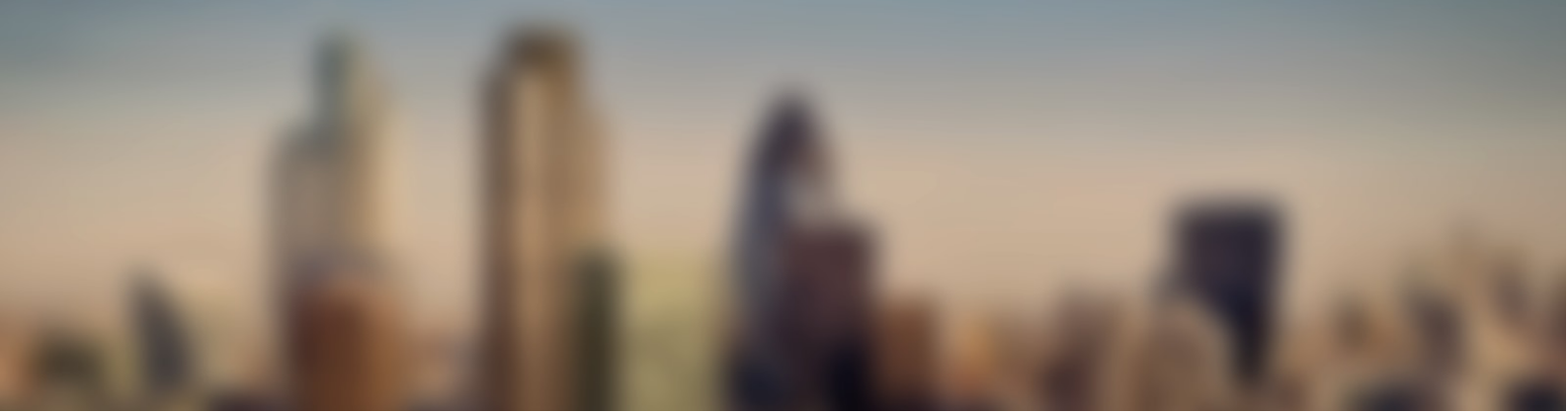




KM+
19/09/2019

Sommaire

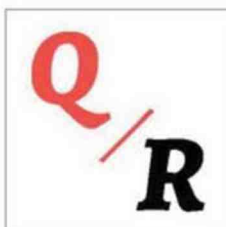
WORKDAY	3
Nos experts répondent à toutes vos questions Management - 01/10/2019	4



WORKDAY

Business

EXPERTS



Nos experts répondent à toutes vos questions

Comment travailler son image de marque, se former au numérique, anticiper l'arrivée de l'intelligence artificielle dans le monde du travail... Nos experts ont réponse à tout, ou presque !



FRÉDÉRIC PORTAL
Product Managing Director,
Emea Financials,
[Workday](#)



/Q/ Les directions financières sont-elles les mauvaises élèves du numérique ?

F. P. La plupart des chefs d'entreprise européens ont entamé un processus de transformation numérique. Malheureusement, beaucoup risquent de se confronter à des problèmes de compatibilité entre leurs différents systèmes informatiques, qui pourraient finalement générer une... «déconnexion» numérique ! Ainsi, 4 dirigeants sur 5 estiment que leurs systèmes manquent de souplesse et qu'il sera difficile, voire impossible, d'adapter certains de leurs départements, notamment les services financiers et les ressources humaines, pour faire face à l'évolution des

modèles économiques et aux nouvelles interactions avec les clients. Sur 400 organisations interrogées par [Workday](#) et l'institut IDC, à peine plus de 1 sur 10 considère que ses systèmes centraux sont à la pointe de la technologie. Or il apparaît désormais clairement que, pour devenir un champion du digital, il faut d'abord réussir à mettre en place des systèmes efficaces pour les départements des finances et des ressources humaines.





Le barème d'indemnités pour les licenciements est-il désormais appliqué ?



**LUCIEN
FLAMENT**
Avocat
au cabinet Valmy,
spécialiste
du droit du travail.



L. F. En cas de licenciement, le salarié bénéficie par principe de ses indemnités de congés payés (sauf s'il a déjà pris tous ses congés), de son indemnité de préavis (sauf s'il demande à en être dispensé) et d'une indemnité de licenciement dont le montant dépend de son ancienneté. Il ne peut être privé de cette dernière que s'il a commis une faute grave ou lourde. Si son licenciement est reconnu «sans cause réelle et sérieuse» par le conseil de prud'hommes, il obtient une indemnité supplémentaire. En pratique, par souci d'équité, de nombreuses juridictions avaient fait le choix de déterminer le montant des dommages et intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse sur la base d'un barème non écrit prenant en compte l'ancienneté du salarié. Depuis les ordonnances dites «Macron» de septembre 2017, les indemnités attribuées pour un licenciement sans cause réelle et sérieuse sont plafonnées selon l'ancienneté du salarié. Ainsi, s'il justifie de trois ans d'ancienneté, il ne peut obtenir plus de trois mois et demi de salaire. Après dix ans de présence, il ne peut obtenir plus de dix mois (art. L. 1235-3 du Code du travail). Mais ce barème a été contesté devant de nombreux conseils de prud'hommes dont les décisions étaient contradictoires. Dans un avis remarqué, rendu le 17 juillet dernier par sa très solennelle formation plénière, la Cour de cassation a décidé que ce barème était valable, en se fondant notamment sur le fait qu'il pouvait être écarté en cas de nullité du licenciement. Même si des résistances des juges du fond sont toujours possibles, on peut désormais penser que ce barème va devenir la référence pour les juridictions et, dès lors, pour les salariés et les employeurs.



Un autoentrepreneur qui n'effectue des prestations que pour une société en est-il présumé salarié ?

L. F. Uber, Take Eat Easy avant sa liquidation : les contentieux d'autoentrepreneurs demandant la requalification de leur relation contractuelle se multiplient. Mais l'obtention du statut de salarié au motif que l'autoentrepreneur travaille pour le compte d'un seul donneur d'ordre est loin d'être automatique. Dans une affaire récente, le commercial d'une société de chauffage mettait en avant plusieurs éléments pour faire requalifier sa relation : un document dans lequel lui étaient assignés des

objectifs annuels ; un planning mentionnant ses horaires de travail ; le fait qu'il apparaissait dans les listings de la société et participait aux formations proposées par celle-ci. Il disposait en outre d'un e-mail du directeur commercial de l'entreprise dans lequel ce dernier imposait une procédure de vente déterminée. L'autoentrepreneur soutenait donc qu'il existait un lien de subordination, caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité de l'employeur ayant le pouvoir de donner des ordres,

d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements. Débouté par la cour d'appel de Montpellier, il l'est à nouveau par la Cour de cassation. En effet, en pratique, il gérât son emploi du temps ; ne recevait aucune directive précise, et ses objectifs ne faisaient l'objet d'aucun contrôle (Soc., 3/07/2019). L'autoentrepreneur était donc bien à son compte.



/Q/ Y a-t-il vraiment pénurie de talents dans le numérique ?

J. B. En 2017, un rapport de l'OCDE expliquait déjà que, sur le marché du travail, la polarisation vient notamment des changements technologiques qui touchent tous les secteurs de l'économie et favorisent les individus qualifiés. Les conclusions du rapport 2019 confirment ce point : 14% des emplois actuels risquent de disparaître et 32% d'entre eux pourraient être profondément transformés par l'automatisation au cours des quinze à vingt prochaines années. Il est d'ores et déjà possible de réfléchir à des solutions pour résoudre en partie ces problèmes. Et il est tout d'abord nécessaire de fournir au marché davantage d'experts en nouvelles technologies et en numérique. C'est un projet de longue haleine. Dès leur très jeune âge, les enfants doivent apprendre la logique, les langages naturels et artificiels, les mathématiques : ce sont ces compétences qui leur permettront d'exceller dans les métiers du code. Car, non, l'apprentissage du numérique n'implique pas nécessairement une surexposition nocive aux écrans ! En revanche, il est urgent de veiller à ouvrir les portes de cet univers, aujourd'hui extrêmement genré, aussi bien aux filles qu'aux garçons. Et cette lutte contre le sexisme doit s'inscrire dans chacune des étapes d'éducation et d'insertion sur le marché du travail. Elle doit même devenir une priorité : face à la pénurie d'experts, la France et ses entreprises ne peuvent se passer de la moitié de la

population ! Ces changements prendront encore des décennies avant d'être réellement efficaces. Il est donc important d'adopter parallèlement des solutions à court terme : inciter à la mobilité professionnelle, promouvoir les reconversions, lutter contre les inégalités. Sur le marché de l'emploi numérique, les femmes ne sont pas les seules à être discriminées. Un habitant de province l'est aussi s'il postule pour un emploi à Paris. Une personne âgée l'est face à un candidat jeune et *digital native*. En prenant exemple sur l'index de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, mis en place en septembre 2018, il serait peut-être intéressant de réfléchir à des normes antidiscriminantes pour les recrutements, ce qui permettrait à ces profils de se projeter dans le poste et de tenter leur chance plus facilement. Enfin, la formation continue peut apporter des résultats tangibles très rapidement. Dans chaque équipe, dans chaque entreprise, il existe des personnes de talent ayant la volonté et les capacités d'acquérir des compétences techniques ou numériques, qui pourraient apporter du sang neuf sur le marché du travail. Or, selon l'OCDE, seulement 31,6% des Français ont suivi une formation professionnelle au cours des douze derniers mois. Encore un chiffre qui offre aux entreprises une belle marge de progression !



JULIEN BARDEY
Directeur associé
chez Hidden.
market,
place de marché
de recrutement.



Posez-nous vos
questions sur
la page Facebook de
Management @
MagazineManagement

○ /Q/ Comment évaluer les compétences techniques d'un développeur avant de l'embaucher ?

A.B. La plupart des erreurs de recrutement dans la tech sont dues à un manque de compétences techniques. Voici cinq façons de valider celles de vos candidats avant l'embauche.

1. Etudiez leur portfolio

Tout développeur passionné, si junior soit-il, se doit d'avoir un portfolio mettant en valeur ses projets personnels, de la simple page Web au projet de logiciel complexe. De bonnes compétences en communication sont importantes pour un poste de développeur. Le portfolio est un excellent moyen de vérifier la capacité d'un candidat à expliquer son travail.

2. Jetez un coup d'œil à leur compte GitHub

Cette plateforme d'hébergement et de gestion de développement de logiciels est une sorte de showroom en ligne : elle présente les projets en open source sur lesquels travaillent les développeurs. Posséder un

dépôt GitHub leur permet de montrer qu'ils peuvent écrire du code lisible, que d'autres personnes peuvent facilement comprendre ou utiliser. Regardez le nombre d'abonnés qui suivent votre candidat, ce qui vous donnera un indice sur sa réputation ; la date à laquelle il a rejoint GitHub, qui vous indiquera son niveau d'expérience. Notez aussi les langages de programmation maîtrisés, le nombre de projets auxquels le candidat participe et son activité publique, représentée par le nombre de contributions apportées au site.

3. Demandez-leur comment ils utilisent Stack Overflow

Stack Overflow est, dans sa forme la plus immédiate, un site de questions-réponses sur tout ce qui concerne la programmation informatique. C'est une mine d'informations que tout développeur utilise quotidiennement. Ce site est parfait pour mesurer

le niveau de connaissances d'un candidat et son implication dans la communauté des développeurs.

4. Faites-leur passer un entretien de code à distance ou «live coding»

L'entretien de code à distance se fait par partage d'écran. Ce test de programmation par visioconférence constitue une source d'information très pertinente, puisqu'il vous permet d'observer la logique du candidat, sa capacité à expliquer ce qu'il fait, comment il structure sa réflexion et gère sa capacité à coder sous pression.

5. Pensez aux tests techniques automatisés

Le principe : les candidats doivent coder pour résoudre des problèmes concrets similaires à ceux qu'ils pourraient rencontrer en milieu professionnel. Le code est automatiquement analysé par le système, qui produit ensuite un rapport d'évaluation.



AUDE BARRAL
Cofondatrice
de CodinGame,
plateforme ludique
d'apprentissage de
la programmation.



SOPHIE BAILLET
Cheffe
d'entreprise,
fondatrice de
l'agence de com So
Between, directrice
générale du tour-
opérateur Un océan
de croisières.



/Q/ Comment faire parler de soi sans dépenser une fortune en publicité ?

S.B. Quand on crée son entreprise, faire parler de soi permet de rassurer clients et investisseurs sur sa crédibilité. Mais il faut d'abord vous demander si vous voulez que l'on parle de vous ou de votre activité. Il est parfois difficile de faire la distinction, mais posez-vous la question suivante : qu'est-ce qui est le plus original,

vos parcours ou votre métier ? Pour attirer l'attention, il faut que vous ayez quelque chose d'unique à mettre en avant. Si votre entreprise propose une activité inédite, c'est simple. Mais si vous lancez un énième food truck, vous aurez besoin d'une histoire intéressante à raconter. Commencez par vous montrer sur les réseaux sociaux (LinkedIn, pour le côté boulot, Instagram ou Twitter pour un storytelling plus perso), contactez la presse pro de votre secteur, puis les magazines parlant d'entrepreneuriat

(Management, par exemple !). Rejoindre des communautés (associations, fédérations) est aussi une étape importante. Participez à des salons, à des concours. Ce qui paiera : votre audace, votre créativité et la façon singulière que vous choisirez pour être remarqué. Mais n'oubliez pas : s'il est parfois nécessaire de parler de vous, c'est pour mieux mettre en lumière votre entreprise ensuite !



○○○

/Q/ Management participatif: faut-il écouter tout ce que les salariés ont à dire?



ARNAUD GANGLOFF
PDG
de Kea & Partners,
cabinet de conseil
en stratégie.



A. G. Les entreprises accordent de plus en plus d'attention au bien-être et à la motivation de leurs salariés. Mais ces derniers souhaitent surtout que leur opinion soit prise en compte. Or, aujourd'hui, la participation à la décision est cantonnée aux représentants du personnel et aux syndicats, et, malgré leurs échanges avec les dirigeants, ces corps intermédiaires peinent à jouer leur rôle représentatif. Il faut avouer que si la demande des salariés en matière d'implication est importante, les dirigeants peuvent se montrer plus nuancés, préférant souvent éviter de donner suite à des avis dont ils estiment qu'ils manquent d'expertise. Se mettre à l'écoute des collaborateurs peut pourtant produire une matière intéressante, à même de faire évoluer un certain nombre de directions stratégiques. Elle nécessite de bien choisir en amont les sujets de débat et de

centrer la parole de chacun sur son domaine de compétence. Il faut ensuite se doter de véritables moyens d'agir. Dans le contexte de la loi Pacte, les entreprises «à mission» – celles qui assument statutairement une responsabilité vis-à-vis de toutes leurs parties prenantes, dont les collaborateurs – seront les plus à même de faire bouger les lignes. Leurs dirigeants pourraient s'engager à écouter les salariés, à infléchir leurs positions selon les remarques recueillies et, en contrepartie, leur demander de contribuer activement à la dynamique de l'entreprise. Les opinions des salariés constituent à la fois une richesse et un danger. Ouvrir un dialogue trop large peut en effet se révéler stérile : mieux vaut discuter de sujets sur lesquels les collaborateurs se sentent légitimes, afin de tirer profit des expertises individuelles. De fait, un salarié

ne dispose pas de tous les éléments pour décider et agir. Pour transformer une opinion en avis éclairé, il faut créer les conditions de son expression et être transparent sur ce qui est soumis (ou non) à débat et pour quelles raisons. La plateforme de consultation citoyenne make.org est une déclinaison, hors entreprise, de cette démarche : les non-experts s'expriment, mais ce sont des algorithmes qui font émerger les sujets faisant consensus et le niveau d'énergie mobilisable pour agir. L'idée de cette «participation utile»? Fédérer des communautés de personnes par complémentarité de talents et les focaliser sur leurs points de force. De même, un management participatif organisé permet d'identifier l'efficacité de chacun et de libérer les forces d'initiative capables de mettre l'entreprise en mouvement.



/Q/ L'intelligence artificielle est-elle vraiment la prochaine révolution industrielle?

S. R. Sans aucun doute, l'avènement de l'intelligence artificielle (IA) s'apparente à une révolution industrielle, au même titre que l'a été l'électricité après la vapeur. Or la diminution du rôle des intermédiaires et la numérisation des métiers ont déjà constitué un choc que de nombreux secteurs ont pris de plein fouet. Il ne faudrait pas qu'il en soit de même avec l'IA. En venant aider, remplacer, optimiser, l'IA va transformer les structures de coûts des sociétés, donc leur compétitivité, que ce

soit à travers des réductions de dépenses ou avec l'apparition de services générant de nouvelles sources de revenus. Citons à titre d'exemple ces cabinets comptables équipés d'outils permettant de classer automatiquement les factures de leurs clients dans les bons plans comptables. C'est une guerre économique qui s'annonce et qui ne cache pas son nom : la Chine en a fait une cause nationale et les Etats-Unis y investissent des milliards de dollars. Dans cette perspective, les directions

générales doivent se préparer à déployer l'IA en accompagnant ce changement, en expliquant les tenants et les aboutissants, en montrant que l'humain reste maître de son activité. Au-delà de la transformation numérique telle qu'elle se met encore en place aujourd'hui, l'introduction de l'IA dans l'entreprise devient un challenge pressant, voire une nécessité pour survivre.



STÉPHANE RODER
DG d'AI Builders,
cabinet de conseil
indépendant
spécialisé dans la
transformation IA
des entreprises.



○○○