

Workshop

Engagement et licenciement versus gouvernance collaborative

SMART HR DAY 2021
30/03/2021



Alexia van Zuylen – Senior Legal Consultant
Muriel Tasseroul – Payroll Partner Consultant

Infos pratiques

- Votre micro est désactivé
- Votre caméra peut être activée
- Vous pouvez interagir avec les orateurs via la fonction «Chat»
- Pour un confort optimal, affichez la session en mode “Plein écran”
- Un problème avec le son ?
Vérifiez le son de votre ordinateur

HIERARCHIE



GOUVERNANCE COLLABORATIVE

ENGAGEMENT ET LICENCIEMENT



ENGAGEMENT

hiérarchie >< gouvernance collaborative

Système hiérarchique	Gouvernance collaborative
<ul style="list-style-type: none">✓ Manager du service détecte le besoin de recrutement✓ Manager gère la demande et l'approbation du budget pour le futur collaborateur✓ Manager gère le recrutement du candidat✓ Manager intervient ou prend la décision finale	<ul style="list-style-type: none">✓ Equipe détecte le besoin de recrutement✓ Equipe peut gérer la demande et l'approbation du budget pour le futur collaborateur✓ Equipe gère elle-même le recrutement (interview des candidats par ses futurs collègues!)

ENGAGEMENT

hiérarchie >< gouvernance collaborative

Systeme hiérarchique	Gouvernance collaborative
<ul style="list-style-type: none">✓ Equipe ne peut pas intervenir dans le process✓ Equipe ne peut pas donner son opinion✓ Directeur (RH) mandaté à cet effet conclut et signe le contrat de travail✓ Équipe accueille le nouveau collaborateur engagé✓ Focus sur la job description	<ul style="list-style-type: none">✓ Chaque membre de l'équipe peut donner son opinion✓ Un membre de l'équipe mandaté à cet effet conclut et signe le contrat de travail✓ Focus sur : le nouveau collaborateur correspond-il à l'organisation et aux objectifs que l'équipe s'est fixés

LICENCIEMENT

hiérarchie >< gouvernance collaborative

Système hiérarchique	Gouvernance collaborative
<ul style="list-style-type: none">✓ Manager/Directeur détecte le dysfonctionnement chez le travailleur✓ Manager relaie la situation au Directeur compétent pour prendre la décision de licencier✓ Manager/Directeur compétent gère la procédure de licenciement	<ul style="list-style-type: none">✓ Equipe détecte le dysfonctionnement chez un de leurs membres✓ Equipe peut gérer le processus de remise en question et peut prendre la décision finale de licencier✓ Chaque membre de l'équipe peut donner son opinion dans le processus

LICENCIEMENT

hiérarchie >< gouvernance collaborative

Système hiérarchique	Gouvernance collaborative
<ul style="list-style-type: none">✓ Manager intervient ou prend la décision finale✓ Equipe ne peut pas intervenir dans le process et peut pas donner son opinion✓ Directeur mandaté établit et signe la lettre de licenciement✓ Licenciement se limite à être un processus légal et financier	<ul style="list-style-type: none">✓ Un membre de l'équipe mandaté à cet effet va annoncer la décision au travailleur et établir/signer la lettre de licenciement.✓ Licenciement devrait être la dernière étape dans un processus de résolution des conflits par la médiation✓ Idée de transformer le licenciement en des opportunités d'apprentissage

Sondage

Votre entreprise a-t-elle une structure pyramidale/hiérarchique?



ENGAGEMENT D'UN FUTUR TRAVAILLEUR



ENGAGEMENT

Forces/Faiblesses/Opportunités

	Forces
Systeme hiérarchique	<ul style="list-style-type: none">✓ Prise de décision et gestion centralisée✓ Vision claire sur la personne compétente et responsable de l'engagement d'un nouveau travailleur au sein de la société
Gouvernance collaborative	<ul style="list-style-type: none">✓ Equipe est acteur du processus d'engagement✓ Le collaborateur se sent pleinement impliqué dans l'engagement du futur collaborateur✓ Son opinion est prise en considération✓ Equipe ou le collaborateur mandaté à cet effet peut prendre la décision finale



ENGAGEMENT

Forces/Faiblesses/Opportunités

	Faiblesses
Système hiérarchique	<ul style="list-style-type: none">✓ Equipe subit des décisions prises par des managers/directeurs avec peu de connaissance du terrain✓ Décisions peuvent être en distorsion avec les réalités de terrain que vivent les équipes✓ Le collaborateur ne se sent pas impliqué ni concerné par l'engagement du futur collègue
Gouvernance collaborative	<ul style="list-style-type: none">✓ Risque de tomber dans la cacophonie✓ Certains travailleurs prennent le lead au détriment des autres

ENGAGEMENT

Forces/Faiblesses/Opportunités

	Opportunités
Système hiérarchique	<ul style="list-style-type: none">✓ Si l'équipe ou le collaborateur ne relaie pas ou ne veut pas relayer le besoin d'un nouvel engagement (par peur de perdre son travail) le manager peut/doit intervenir
Gouvernance collaborative	<ul style="list-style-type: none">✓ Enjeux de terrain soient pris en compte dans le process d'engagement✓ Chaque collaborateur peut participer au processus d'engagement✓ Autres soft skills pris en compte (motivation, fit avec la société et ses valeurs)

ENGAGEMENT

Gouvernance collaborative - Implications juridiques

Impératifs juridiques à respecter :

- Rôle et redevabilités à prévoir par écrit
- Accord écrit du futur travailleur sur son rôle et ses redevabilités
- Contrat de travail à conclure par écrit
- Autres conventions à conclure par écrit



ENGAGEMENT

Gouvernance collaborative - Implications payroll

Impératifs payroll à respecter :

- **Dimona IN à faire**
- **Encodage administratif du nouveau collaborateur dans les différents systèmes**
 - **Systeme payroll**
 - **Eventuels plans d'assurance (groupe, hospitalisation, ...)**
 - **Avantages contractuels (chèques-repas, gsm, voiture, laptop,...)**
 - **Assurance accident du travail**



Sondage

L'équipe peut-elle donner son avis sur le besoin/ la nécessité d'un engagement ?



Sondage

L'équipe peut-elle donner son avis sur les candidats interviewés ?



SONDAGE

L'équipe ou un collaborateur peut-il prendre la décision finale d'engager un candidat?



LICENCIEMENT D'UN TRAVAILLEUR



LICENCIEMENT :

Forces/Faiblesses/Opportunités

	Forces
Système hiérarchique	<ul style="list-style-type: none">✓ Une seule personne prend la décision finale✓ Décision de licenciement s'impose à tous
Gouvernance collaborative	<ul style="list-style-type: none">✓ Décision de licencier prise collectivement✓ Avis de l'équipe pris en considération dans le processus de licenciement✓ Processus est vu comme une médiation qui peut aboutir sur de nouvelles opportunités ou des solutions inattendues✓ Dynamique du groupe peut amener d'autres solutions



LICENCIEMENT : Forces/Faiblesses/Opportunités

	Faiblesses
Système hiérarchique	<ul style="list-style-type: none">✓ Décision prise sans consulter le travailleur✓ Décision prise sans consulter l'avis de l'équipe, des collègues
Gouvernance collaborative	<ul style="list-style-type: none">✓ Risque que des considérations subjectives entrent en ligne de compte✓ Attention de ne pas tomber dans de petites « vengeances »✓ Difficulté d'avoir une décision de groupe unanime✓ Difficulté de garder/maintenir la confidentialité de la décision de licencier au sein de l'équipe✓ Risque de privilégier une rupture immédiate avec IRC alors qu'un préavis aurait été nécessaire en l'espèce



LICENCIEMENT : Forces/Faiblesses/Opportunités

	Opportunités
Système hiérarchique	<ul style="list-style-type: none">✓ Responsabilité claire de la personne compétente✓ L'équipe ne doit pas se préoccuper du process licenciement et peut se concentrer sur ses tâches
Gouvernance collaborative	<ul style="list-style-type: none">✓ Pour le travailleur de comprendre les raisons du licenciement✓ Recevant une information transparente et honnête, opportunité pour le travailleur de se remettre en question face à cet événement

LICENCIEMENT

Gouvernance collaborative - Implications juridiques

Impératifs juridiques à respecter :

- Lettre de licenciement signée par la personne mandatée pour ce faire
- Modalités requises par la loi pour le licenciement avec prestation de préavis
- Modalités requises par la loi pour le licenciement avec paiement de l'indemnité de préavis
- Motivation du licenciement : CCT 109 à respecter
- Certificat de chômage C4 : à compléter et signer par la personne mandatée pour ce faire



LICENCIEMENT

Gouvernance collaborative - Implications payroll

Impératifs payroll à respecter :

- **Dimona OUT à faire**
- **Encodage administratif de la sortie dans les différents systèmes**
 - **Systeme payroll**
 - **Eventuels plans d'assurance**
 - **Récupération du matériel de la société**
- **Obligation d'information quant à la fin des plans d'assurance**



SONDAGE

Qui peut informer l'employeur sur une situation de dysfonctionnement constaté chez un travailleur ?



SONDAGE

L'avis de l'équipe est-il pris en compte avant d'entamer la procédure de licenciement ?



SONDAGE

La décision de licenciement
peut-elle être prise par
l'équipe?



IMPACT DE LA GOUVERNANCE COLLABORATIVE



Gouvernance collaborative Impact travailleur

ENGAGEMENT	LICENCIEMENT
<ul style="list-style-type: none">✓ Futur travailleur a l'opportunité d'être engagé sur ses soft skills mis en avant (motivation, attitude, talents, ...)✓ Focus n'est plus mis uniquement sur les compétences (hard skills).	<ul style="list-style-type: none">✓ Travailleur a l'opportunité d'avoir un échange transparent et honnête sur les raisons réelles de la décision de l'équipe d'arrêter la collaboration✓ Travailleur est impliqué dans sa propre procédure de licenciement✓ Peut désengorger les demandes de licenciement manifestement déraisonnable sur pied de la CCT 109 – motivation du licenciement

SONDAGE

Pensez-vous que la gouvernance collaborative apporte des avantages **au candidat dans le processus de recrutement ?**



SONDAGE

Pensez-vous que la
gouvernance collaborative
apporte des avantages
**pour un travailleur dans le
processus de
licenciement ?**



Gouvernance collaborative Impact employeur

ENGAGEMENT	LICENCIEMENT
<ul style="list-style-type: none">✓ Opportunité pour l'employeur de tester la motivation du candidat pour le poste✓ Engager le futur travailleur sur ses soft skills, ses talents, son identité personnelle✓ Peut permettre d'améliorer l'adhérence du travailleur aux valeurs de la société, voir même améliorer la fidélisation du futur travailleur à l'entreprise, à ses valeurs, à sa philosophie	<ul style="list-style-type: none">✓ Opportunité de faire du processus classique de licenciement, un trajet de médiation ouvert à de nouvelles solutions✓ Peut permettre à l'employeur de faire des économies de coûts en limitant les risques de contestation du licenciement✓ Transformer un process qui peut être mal vécu en une ouverture à la discussion, à la transparence, à la remise en question✓ Possibilité de grandir en tant qu'organisation grâce à une procédure de licenciement plus transparente et grâce aux feedbacks positifs/négatifs de la personne licenciée

SONDAGE

Pensez-vous que la gouvernance collaborative apporte des avantages à l'employeur dans le processus d'engagement ?



SONDAGE

Pensez-vous que la gouvernance collaborative apporte des avantages pour l'employeur dans le processus de licenciement ?



Alexia van Zuylen

Senior Legal Consultant
alexia.vanzuylen@partena.be

Muriel Tasseroul

Payroll Partner Consultant
Muriel.tasseroul@partena.be



Merci