

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

# ENGAGEMENT

## hiérarchie >< gouvernance collaborative

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

# LICENCIEMENT

## hiérarchie >< gouvernance collaborative

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

# LICENCIEMENT

## hiérarchie >< gouvernance collaborative

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

# Sondage

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



# ENGAGEMENT D'UN FUTUR TRAVAILLEUR



# ENGAGEMENT

## Forces/Faiblesses/Opportunités

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

# ENGAGEMENT

## Forces/Faiblesses/Opportunités

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

# ENGAGEMENT

## Forces/Faiblesses/Opportunités

	Opportunités
<b>Système hiérarchique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 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</li></ul>
<b>Gouvernance collaborative</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Enjeux de terrain soient pris en compte dans le process d'engagement</li><li>✓ Chaque collaborateur peut participer au processus d'engagement</li><li>✓ Autres soft skills pris en compte (motivation, fit avec la société et ses valeurs)</li></ul>

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



# LICENCIEMENT : Forces/Faiblesses/Opportunités

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



# LICENCIEMENT : Forces/Faiblesses/Opportunités

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

# 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"><li>✓ Futur travailleur a l'opportunité d'être engagé sur ses soft skills mis en avant (motivation, attitude, talents, ...)</li><li>✓ Focus n'est plus mis uniquement sur les compétences (hard skills).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 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</li><li>✓ Travailleur est impliqué dans sa propre procédure de licenciement</li><li>✓ Peut désengorger les demandes de licenciement manifestement déraisonnable sur pied de la CCT 109 – motivation du licenciement</li></ul>

## 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"><li>✓ Opportunité pour l'employeur de tester la motivation du candidat pour le poste</li><li>✓ Engager le futur travailleur sur ses soft skills, ses talents, son identité personnelle</li><li>✓ 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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Opportunité de faire du processus classique de licenciement, un trajet de médiation ouvert à de nouvelles solutions</li><li>✓ Peut permettre à l'employeur de faire des économies de coûts en limitant les risques de contestation du licenciement</li><li>✓ Transformer un process qui peut être mal vécu en une ouverture à la discussion, à la transparence, à la remise en question</li><li>✓ 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</li></ul>

## 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](mailto:alexia.vanzuylen@partena.be)*

***Muriel Tasseroul***

*Payroll Partner Consultant*  
*[Muriel.tasseroul@partena.be](mailto:Muriel.tasseroul@partena.be)*



**Merci**