

27 novembre 2025

masterclass droit du licenciement.

Elisabeth de Hepcée, avocate - collaboratrice
Henri-François Lenaerts, avocat - associé



Masterclass droit du licenciement

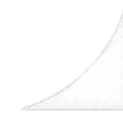
1. Législation dans le *pipeline*
2. Loi sur la recherche privée
3. Loi sur le statut unique : le sort de la clause sur préavis
4. Indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable x2
5. Outplacement : portée de la retenue de 4 semaines de rémunération
6. Protégé en tant que conseiller en prévention sans désignation ? Protégé en tant que DPO ?



1 – Législation dans le *pipeline*



Suppression du RCC



Suppression du RCC (A.R. du 5 septembre 2025, M.B. 15 septembre 2025)

RCC	Âge	Carrière	Depuis l’A.R., maintenu ou supprimé ?	Régime transitoire
Régime général	62 ans	40 ans	Supprimé àpd 1 ^{er} avril 2025	Maintien si: – licenciement avant 1^{er} avril 2025 – condition d’âge remplie au plus tard le 30 juin 2025 et en tout cas à la fin du contrat
Longue carrière	60 ans	40 ans	Supprimé àpd 1 ^{er} juillet 2025	Maintien si : – licenciement avant 1^{er} juillet 2025 – condition d’âge remplie au plus tard le 30 juin 2025 et en tout cas à la fin du contrat
Métier lourd	60 ans	35 ans	Supprimé àpd 1 ^{er} juillet 2025	Maintien si : – licenciement avant 1^{er} juillet 2025 – condition d’âge remplie au plus tard le 30 juin 2025 et en tout cas à la fin du contrat
Travail de nuit / construction / métier lourd	60 ans	33 ans	Supprimé àpd 1 ^{er} juillet 2025	Maintien si : – licenciement avant 1^{er} juillet 2025 – condition d’âge remplie au plus tard le 30 juin 2025 et en tout cas à la fin du contrat
Raisons médicales	58 ans	35 ans	Maintenu CCT n° 173, 177 et 178	
Entreprise en difficulté ou en restructuration	60 ans	10 ans (secteur) of 20 ans (entreprise)	Supprimé àpd 1 ^{er} mai 2025	Maintien si : – Reconnaissance difficulté ou



TRIAL

*Le retour de la
période d'essai*



Le retour de la période d'essai

Accord de gouvernement De Wever I

- Volonté de réintroduire la période d'essai au plus tard le 31 décembre 2025
- Pendant les 6 premiers mois d'occupation : licenciement avec préavis de 1 semaine

Ancienneté	Délai de préavis actuel		Délai de préavis futur
0 à moins de 3 mois	1 semaine	→	1 semaine
3 à moins de 4 mois	3 semaines	→	1 semaine
4 à moins de 5 mois	4 semaines	→	1 semaine
5 à moins de 6 mois	5 semaines	→	1 semaine

- *En attente du texte légal...*





***Plafond du délai de préavis
à 52 semaines***

Plafond du délai de préavis

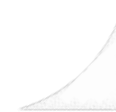
Accord de gouvernement De Wever I

- Volonté de plafonner le délai de préavis à 52 semaines
- Ne s'appliquerait qu'aux nouveaux contrats de travail conclus à partir du 1^{er} janvier 2026
 - Cette mesure n'aura de conséquences que pour les travailleurs ayant atteint au moins 17 ans d'ancienneté (donc au plus tôt à partir de 2043).
- *En attente du texte légal...*





Démission & chômage



Démission et chômage

Simplification

- Réforme et simplification à partir du 1^{er} mars 2026 (mesures transitoires à pd 1^{er} juillet 2025)
- Période de stage
 - nécessité d'un certain nombre de jours de travail (ou assimilés) sur une période donnée pour ouvrir le droit aux allocations
 - Avant la loi-programme : conditions en fonction de l'âge
 - Loi-programme : peu importe l'âge, le chômeur doit démontrer un minimum de 312 jours de travail au cours des 36 mois précédant la demande d'allocations
 - Loi-programme : adaptation des jours assimilés
 - Ex. : Les périodes d'incapacité de travail ne sont plus assimilées, sauf les périodes couvertes par le salaire garanti
 - Ex. : Dispense de prestations = assimilées si le travailleur perçoit un salaire au moins égal au salaire minimum (en vertu de la loi / CCT / usage)

Particularité en cas de démission

- Principe : possible exclusion du travailleur démissionnaire pour une période de 4 à 52 semaines
- Loi-programme : le chômeur peut demander la conversion de l'exclusion en un droit aux allocations de chômage
 - Carrière d'au moins 3.120 jours de travail (= 10 ans)
 - Une seule fois par carrière
 - pour une durée maximale de 6 mois
 - prolongation de 6 mois possible si entame une formation dans un métier en pénurie dans les 3 premiers mois et la termine avec succès





***Réduction du délai
pour entamer
la procédure
de force majeure
médicale***

Force majeure médicale

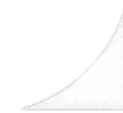
Accord de gouvernement De Wever I

- Volonté de démarrer la procédure de force majeure médicale dès 6 mois d'incapacité de travail ininterrompue (au lieu de 9 mois)
- La contribution au Fonds Retour au Travail serait due dans tous les cas en cas de rupture du contrat de travail pour force majeure médicale (donc également lorsque la fin est constatée de commun accord entre les parties)
- *En attente du texte légal...*





Trajet de réintégration 3.0

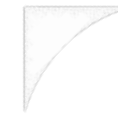


Trajet de réintégration 3.0 (modifications principales)

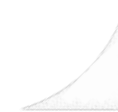
Accord de gouvernement De Wever I

- Lancement de la procédure par l'employeur **dès le 1^{er} jour** d'incapacité de travail, avec **l'accord** du travailleur
 - A partir de 8 semaines d'incapacité de travail, l'accord du travailleur n'est plus requis
- Après **8 semaines** d'incapacité de travail l'employeur doit demander une **estimation du potentiel de travail** au CPMT
 - Si l'évaluation montre un potentiel de travail, l'employeur **doit lancer** un trajet de réintégration au plus tard **6 mois** après le début de l'incapacité de travail
 - Sanctions pour l'employeur (> 20 travailleurs) qui n'a pas lancé de trajet de réintégration pour les travailleurs ayant un potentiel de travail dans les 6 mois suivant le début de l'incapacité de travail
- Possibilité pour le travailleur de demander préventivement un trajet de réintégration (donc avant même que le travailleur ne soit en incapacité de travail)
 - L'employeur n'est pas obligé de répondre à cette demande
- *En attente du texte légal...*





***Limitation de la protection
contre le licenciement
des candidats non élus
représentants du personnel***



Travailleurs protégés

Accord de gouvernement De Wever I

- Principe
 - Début de la protection
 - À partir du 30^e jour précédant l’affichage de la date des élections sociales (jour X-30)
 - Durée de la protection
 - Représentants du personnel effectifs ou suppléants au CE / CPPT : jusqu’à la date à laquelle les candidats élus lors des élections sociales suivantes sont installés : 4 ans
 - Candidats non élus
 - 1^{ère} candidature infructueuse : 4 ans (jusqu’à la date à laquelle les candidats élus lors des élections sociales suivantes sont installés)
 - 2^{ème} candidature infructueuse **2 ans** (après l’annonce des résultats électoraux)
- Accord de gouvernement De Wever I
 - Limitation de la durée de la protection à 6 mois au lieu de 2 ans pour les candidats non élus
- *En attente du texte légal...*





2 – Loi sur la recherche privée

Contexte et champ d'application



- Remplace l'ancienne organisant la profession de détective privé
- Entrée en vigueur le **16 décembre 2024** (+ peu de mesures transitoires)
- Champ d'application :
 - Différence principale : également applicable aux **enquêtes internes**
 - *"collecter des renseignements afin de préserver les intérêts du mandant de l'enquête dans le cadre d'un conflit effectif ou potentiel, ou de rechercher des biens disparus"*
 - ☐ très large
 - Ex. faits pouvant constituer un motif grave
 - Enquête ↔ simple exercice de l'autorité patronale
 - Les membres du service du personnel relèvent aussi de la LRP
 - mais pas besoin de carte d'identification ni d'autorisation



Qui peut enquêter ? ☐ conditions principales



- **Service interne** : réaliser des enquêtes de manière structurelle (par exemple, compliance département)
 - Autorisation (délivrée par le SPF Intérieur pour une période renouvelable de 5 ans)
 - Carte d'identification pour les enquêteurs (délivrée par le SPF pour 5 ans)
 - Conditions personnelles pour les enquêteurs, notamment :
 - Casier judiciaire vierge
 - Nationalité EEE/Suisse/Royaume-Uni
 - Formation et expérience
 - Profil souhaité (intégrité, discrétion, ...)
- **Département RH** : exception art. 43 LRP
 - Enquêtes occasionnelles concernant les travailleurs : pas d'obligation d'autorisation, de carte d'identification (ni de conditions personnelles)
 - Mais toutes les autres dispositions de la loi doivent être respectées !



Sur quoi peut-on enquêter ?



Domaines d'enquête interdits

- Idées politiques
- Convictions religieuses ou philosophiques
- Implication ou affiliation à des organisations syndicales ou mutuelles
- Données génétiques ou biométriques en vue de l'identification unique d'une personne
- **Comportement sexuel** ou orientation sexuelle
- **Données sur la santé** (exception art. 60 LRP : compagnie d'assurance + question médecin-contrôle)
- Soupçons non rendus publics à la suite d'une information ou d'une instruction judiciaire, des poursuites ou des condamnations pour avoir commis des délits, des sanctions administratives ou mesures de sécurité (exception : gérer ses propres litiges ou consentement de la personne concernée)
- Origine raciale ou ethnique
- Litiges soumis aux cours et tribunaux et juridictions administratives et qui n'ont pas encore fait l'objet d'une décision prononcée en public
- Sources d'information journalistiques
- Certaines informations classifiées en vertu de la loi sur la classification et l'habilitation de sécurité
- **Conflits sociaux**



Documents requis pour des enquêtes au travail (1)



- **Règlement interne** (art. 65 LRP)
 - Enquêtes portant sur les propres travailleurs du mandant
 - **Contenu** : autorisation et “modalités” relatives aux enquêtes privées sur le lieu de travail
 - Quoi, qui, comment, où, quand
 - **Forme** : non prévue par la loi
 - Exposé des motifs : cct, règlement de travail ou décision du conseil d’entreprise
 - Préférence : policy (flexibilité)
 - Information et/ou consultation CE/DS/travailleurs ? (cfr. avis CNT)
 - À peine de **nullité**
 - **Disposition transitoire** : dans un délai de 2 ans à compter de l’entrée en vigueur de la loi (**16 décembre 2026**)



Documents requis pour des enquêtes au travail (2)

Document de mission d'enquête (art. 66, § 1 LRP)

- Signé par le mandant et le mandataire
- Mentions obligatoires prévues par la loi

OU

Registre de mission (art. 66, § 2 LRP)

- Si l'enquêteur privé = travailleur du mandant
- Mentions obligatoires prévues par la loi
- Durée légale de conservation : 5 ans



Documents requis pour des enquêtes au travail (3)



- **Dossier d'enquête** (art. 98 LRP)
 - Contient des pièces versées au dossier
 - Protéger contre la consultation non autorisée ou la perte (RGPD)
 - Conserver pendant 3 ans
- **Rédaction d'un ou plusieurs rapport(s) d'enquête écrit(s)** (art. 68 LRP)
 - Dans le mois suivant le dernier acte d'enquête
 - Peut être précédé d'un rapport oral
 - Contient :
 - Constatations détaillées de l'enquête
 - Pièces du dossier d'enquête
 - Aperçu chronologique des actes d'enquête
 - Noms du mandataire et des enquêteurs
 - Respect du principe de minimisation des données : aucune disposition superflue
 - Obligation de confidentialité



Interview / confrontation : exigences

- **Consentement**

- Conforme au RGPD et rédigé par écrit sur la base des informations fournies
- Formulaire de consentement

- **Informations préalables**

- raisons et but de l'interview
- identité du mandant
- pas d'obligation de répondre
- droit de relecture et de rectification du rapport
- droit à une copie du rapport
- aucune obligation de signer
- droit d'être assisté(e) : par qui ?
- droit de mettre fin à l'interview à tout moment

- **En toute liberté**

- ✗ « *Good cop, bad cop* », contrainte, fausses promesses, manipulation, ...
- ✔ « Interrogatoire musclé », confrontation avec les éléments de preuve, ...

- **Rapport écrit**

- Nom et adresse de toutes les parties
- Date, heure de début et de fin de l'interview
- Confirmation que les conditions ont été remplies (information préalable et consentement)
- Signature de l'enquêteur privé et de la personne interrogée (si elle y consent)



Obligation de transparence (art. 77-78 LRP)

- Le mandant reçoit le rapport d'enquête ☐ doit décider dans les 30 jours s'il y donne suite ou non :
 - **OPTION 1:** En cas de suite donnée : informer sans délai les personnes concernées + les autres personnes
 - **OPTION 2:** En cas de non-suite : supprimer la documentation et ne pas informer
- Le mandant ne peut pas utiliser les informations du rapport final « tant que les personnes identifiables n'ont pas pu exercer leurs droits ».
 - Contenu ? Identité et coordonnées du responsable du traitement, nature et finalité du traitement, date de début et de fin de la recherche privée + droits RGPD (accès, rectification ou suppression gratuits)
 - Obligation d'informer à ce sujet avant toute mesure disciplinaire ou licenciement
- Exceptions où l'information n'est pas requise :
 - Exposé des motifs : **entretien de clôture** entre l'enquêteur et la personne concernée (avant le rapport final) où celle-ci est informée de la possibilité d'exercer ses droits + confirmation dans un rapport écrit (cf. art. 14.5 RGPD)
 - Mention de la possibilité d'exercer ses droits à intégrer dans le **compte rendu de l'entretien**
 - Important en cas de licenciement pour motif grave : ⚠ Les délais du licenciement pour motif grave restent d'application



Licenciement (pour motif grave)

- Respect de la LRP dans le cadre de l'audition de collègues, de la confrontation avec la personne concernée et d'éventuelles autres actes d'enquête (caméras, vérification des notes de frais, etc.).
- Concrètement :
 - Tenue du **registre de mission**
 - **Formulaire de consentement** et **rapports des interviews**
 - Rédaction du **rapport d'enquête** : transmission du rapport à la personne compétente pour prononcer le licenciement : point de départ du délai de trois jours
- Obligation de transparence :
 - Personne concernée : plus nécessaire si ces informations ont déjà été communiquées dans le rapport d'interview (! informations intégrées dans le modèle de rapport d'audition)
 - Autres personnes : même raisonnement ? quid si elles n'ont pas été entendues ?



Sanctions et risques

Amendes administratives pouvant aller jusqu'à 25.000 EUR (possibilité également d'arrangement à l'amiable ou d'avertissement)

Retrait / suspension de l'autorisation

Sanction de nullité – incidence sur la preuve !

Sanctions RGPD



Sanctions et risques

Risque de nullité

- Art. 101 LRP :

« Le juge à qui les conclusions d'une recherche privée sont soumis vérifie s'ils ont été obtenus en conformité avec les dispositions de la présente loi. A cet effet, il peut exiger de l'enquêteur privé, du mandataire, de l'entreprise et du service qu'une copie intégrale du dossier d'enquête lui soit communiquée. Le juge statue souverainement au sujet de la valeur probante qui peut être accordée aux conclusions d'une enquête de recherche privée. Les articles 7, 8, 57, 58, 62, 65, 81, 87, 96 et 109 sont toutefois prescrits à peine de nullité . »

- Dispositions pertinentes :

- Art. 7 & 8 : entreprise/service interne sans autorisation
- Art. 57 & 58 & 62 : domaines d'enquête interdits
- Art. 65 : règlement interne
- Art. 81 : ne pas recourir à des méthodes policières
- Art. 87 : surveillance interdite dans certains lieux
- Art. 96 : le détective privé ne peut utiliser ni traiter, dans le cadre de ses investigations, des informations ou des éléments de preuve qu'il a obtenus lui-même ou par l'intermédiaire d'un tiers au moyen d'une infraction ou d'une manière illicite, ou dont il savait ou devait raisonnablement savoir qu'ils avaient été obtenus par une infraction ou de manière illicite
- Art. 109 : ne pas utiliser de données issues d'un dossier de recherche privée constitué à la demande d'un autre mandant





3 – Loi sur le statut unique : le sort de la clause sur préavis

Ancien article 82 §5 de la loi du 3 juillet 1978

« § 5. Par dérogation au § 3, lorsque la rémunération annuelle dépasse 32.200 EUR au moment de l'entrée en service, les délais de préavis à observer par l'employeur peuvent être fixés par convention conclue au plus tard à ce moment. (...)

Les délais de préavis ne peuvent en tout cas être inférieurs aux délais fixés au § 2, alinéas 1^{er} et 2.

A défaut de convention, les dispositions du § 3 restent applicables.

Les dispositions du présent paragraphe ne sont applicables que pour autant que l'entrée en service se situe après le premier jour du mois qui suit celui au cours duquel la loi du 30 mars 1994 portant des dispositions sociales, aura été publiée au Moniteur belge. »



Loi sur le statut unique

- Art. 68 :

« La première partie est calculée en fonction de l'ancienneté de service ininterrompue acquise au 31 décembre 2013.

Ce délai est déterminé sur la base des règles légales, réglementaires et conventionnelles en vigueur au 31 décembre 2013 applicables en cas de congé notifié à cette date. (...). »

[l'art. 68, 3^e alinéa a été modifié par la loi du 5 novembre 2023, M.B. 23 novembre 2023 avec effet au 28 octobre 2023]

- Art. 69 :

« La seconde partie est calculée en fonction de l'ancienneté de service ininterrompue acquise à partir du 1^{er} janvier 2014.

Le délai est déterminé selon les règles légales ou réglementaires applicables au moment de la notification du congé.(...). »



C. const., 18 octobre 2018 – 1^{ère} étape de la double photo

Faits

- Contrat de travail (employé) conclu avant le 1^{er} janvier 2014 (ancienneté remontant au 1^{er} mai 1986)
- Clause sur préavis => *Formule Claeys*
- Le 31 décembre 2013: 'employé supérieur' (rémunération annuelle > 32.254 EUR brut)
- Licenciement après le 1^{er} janvier 2014 (7 septembre 2015)
- L'employé demande l'application de la clause sur préavis pour la 1^{ère} étape
 - Indemnité compensatoire de préavis totale de 41 mois et 10 semaines de rémunération
- L'employeur estime que la clause sur préavis ne s'applique pas
 - Indemnité compensatoire de préavis totale de 28 mois et 10 semaines de rémunération
- Pas de débat entre les parties sur le fait que la clause sur préavis avait été valablement conclue à l'époque



C. const., 18 octobre 2018 – 1^{ère} étape de la double photo

Tribunal du travail Gand, div. Alost, 15 mai 2017 (R.G. n° 16/619/A)

- Article 6, 3^e al. LSU est clair (et ne permet aucune dérogation)
 - 1 mois par année d'ancienneté entamée (avec un minimum de 3 mois)
 - Il ne doit donc pas être tenu compte de la clause sur préavis pour la 1^{ère} étape
- Conséquences
 - Traitement différent entre les employés 'supérieurs' et 'inférieurs'
 - De plus : tous les employés 'supérieurs' sont traités de la même manière indifféremment de s'il existait ou non de *sureté contractuelle* sur le délai de préavis à respecter (~ traitement identique des employés 'supérieurs' dans des situations qui ne sont pas comparables)
- Question préjudicielle à la Cour constitutionnelle
 - Uniquement sur l'article 68 (al. 3) LCT et donc uniquement en ce qui concerne la 1^{ère} étape !



C. const., 18 octobre 2018 – 1^{ère} étape de la double photo

Cour constitutionnelle (1)

- Travaux préparatoires concernant la 1^{ère} étape (article 68 LSU)
 - *"Attentes légitimes du travailleur et de l'employeur"*
 - *"disposition forfaitaire relative au délai de préavis"* → uniquement pour éviter des négociations au 31 décembre 2013
 - Tenir compte des clauses sur préavis valablement conclues pour les employés 'supérieurs' également
- D'autre part :
 - Art. 68, 3^e al. LSU → *clair et sans équivoque*, pas d'exception prévue
 - *"Le sens d'une disposition législative [art. 98, 3^e al. LSU] ne peut être infléchi en faisant prévaloir sur le texte clair de cette disposition des déclarations qui ont précédé son adoption »*



C. const., 18 octobre 2018 – 1^{ère} étape de la double photo

Cour constitutionnelle (2)

- Objectifs (*ratio legis*) de l'article 68 3^e al. LSU :
 - Différence faite par le législateur entre les 'employés supérieurs' (art. 3^e al. LSU) et les autres travailleurs (art. 68 al. 2 LSU) repose sur *"un critère de distinction objectif mais dénué de pertinence"* »
 - pas pertinent non plus de traiter tous les employés supérieurs de la même manière, qu'ils aient ou non conclu avec leur employeur, avant le 1^{er} janvier 2014, une clause sur préavis.
- Donc :
 - Art. 68, 3^e al. LSU → contraire au principe constitutionnel d'égalité
 - en ce que, pour les employés supérieurs, il ne permet pas, pour le calcul de l'étape 1, l'application d'une clause sur préavis qui était valable au 31 décembre 2013



C. const., 18 octobre 2018 – 1^{ère} étape de la double photo

Portée juridique de l'arrêt de la Cour constitutionnelle

- Pas *erga omnes*, les dispositions inconstitutionnelles continuent d'exister
- Mais "*effet relatif renforcé*"
- Donc :
 - Pas nécessaire de poser (à nouveau) la même question préjudicielle
 - Mais se "*conformer*" à l'arrêt *préjudiciel*
 - Ne pas appliquer l'article 68, 3^e al. LSU (étape 1) si clause sur préavis valable



C. const., 18 octobre 2018 – 1^{ère} étape de la double photo

- C. const. 18 octobre 2018 : pas de réponse
- Sans doute deux options:
 - Pas applicable :
 - Art. 69 LSU ne fait pas de référence aux règles conventionnelles (>< art. 68 LSU)
 - Art. 69 LSU ne fait pas de distinction entre les différentes catégories de travailleurs
 - Applicable



C. const., 18 octobre 2018 – 1^{ère} étape de la double photo

- O. Wouters et A. Crauwels, *10 jaar toepassing Wet Eenheidsstatuut (WES)*, Kluwer, 2024, 134 p. :

« Néanmoins, nous pensons – sur base de la formulation des arrêts des 18 octobre 2018 et 6 juin 2019 – qu’il peut certainement être supposé que l’intention ne soit pas d’appliquer une clause sur préavis également pour la détermination du délai de préavis de l’étape 2.

La majorité de la jurisprudence antérieure aux arrêts de la Cour constitutionnelle confirme également qu’une clause sur préavis conclue avant le 1er janvier 2014 ne peut pas être prise en compte en ce qui concerne l’étape 2. En effet, l’article 69 (2ème alinéa) de la LSU ne fait référence qu’aux « règles légales ou réglementaires » et donc pas aux « règles conventionnelles ». »



Cour du travail Bruxelles (Fr.) 21 octobre 2024 (2023/AB/454)

- Contrat de travail signé le 8 août 2006 – entrée en service le 1^{er} octobre 2006
 - « Conditions particulières : Si l'employeur devait vous licencier, il vous garantit le versement d'un préavis équivalent à **15 mois de salaire (avantages inclus), plus un mois par année complète d'ancienneté** calculée au moment du départ. Si le licenciement devait cependant avoir lieu suite à une faute grave de votre part, ce préavis ne vous serait pas dû par la société et la législation habituelle dans ce cadre serait d'application. »
- Signature d'une convention de rupture sans clause de renonciation le 3 octobre 2019
 - « Le contrat du travailleur prendra fin le 31 décembre 2020. Il bénéficiera ensuite d'une indemnité compensatoire de rupture équivalente à 15 mois de salaire. Si des éléments plus favorables apparaissent, ils seront pris en compte. (...). »
- Fin du contrat de travail le 31 décembre 2020



Cour du travail Bruxelles (Fr.) 21 octobre 2024 (2023/AB/454)

- Application des dispositions légales : 8 mois et 21 semaines
- Ce qui est prévu dans la convention et qui a été payé par l'employeur suite à la rupture : 15 mois
- En première instance : application de la clause sur préavis à toute l'ancienneté : 29 mois (☐ solde de 14 mois à payer)
- Argument de l'employeur en appel : application de la clause sur préavis à la 1^{ère} étape seulement : 22 mois et 21 semaines (☐ solde de 7 mois et 21 semaines à payer)



Cour du travail Bruxelles (Fr.) 21 octobre 2024 (2023/AB/454)

- Première partie du délai de préavis (ancienneté jusqu'au 31/12/2013) (art. 68 LSU) :
 - Application de l'arrêt de la C. const. 18 octobre 2018
 - Clause sur préavis applicable
- Deuxième partie du délai de préavis (ancienneté à partir du 01/01/2014) (art. 69 LSU)
 - Art. 68, al. 3 LSU : ne renvoie pas aux dispositions conventionnelles
 - Mais attentes légitimes des parties !
 - Attentes légitimes = notion développée dans les travaux préparatoires (mesures transitoires)
 - Théorie de l'impérativité des dispositions : « *Les dispositions unilatéralement impératives visant à protéger le travailleur par rapport à une éventuelle pression patronale ne peuvent conduire à écarter des dispositions conventionnelles pré-existantes plus favorables au travailleur* . »



Cour du travail Bruxelles (Fr.) 21 octobre 2024 (2023/AB/454)

- Conclusion :
 - Application de la clause pour la 1^{ère} et la 2^{ème} étape
 - Pas de pourvoi en Cassation
 - Il existe de la jurisprudence en sens contraire



L'article 68, 3^e alinéa a été **modifié** par la loi du 5 novembre 2023, *M.B.* 23 novembre 2023, avec effet au 28 octobre 2023 : la règle forfaitaire applicable pour le calcul de la 1^{ère} étape pour les « employés supérieurs » au 31 décembre 2013 (un mois par année d'ancienneté entamée avec un minimum de trois mois) **ne s'applique pas** « *s'il existe une clause de préavis valable à cette date du 31 décembre 2013, auquel cas cette clause est appliquée.* ».





4 – Indemnité pour
licenciement manifestement
déraisonnable x2

Indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable x2

Cour du travail Bruxelles 3 décembre 2024 (2023/AB/272)

Faits

27 octobre 2020

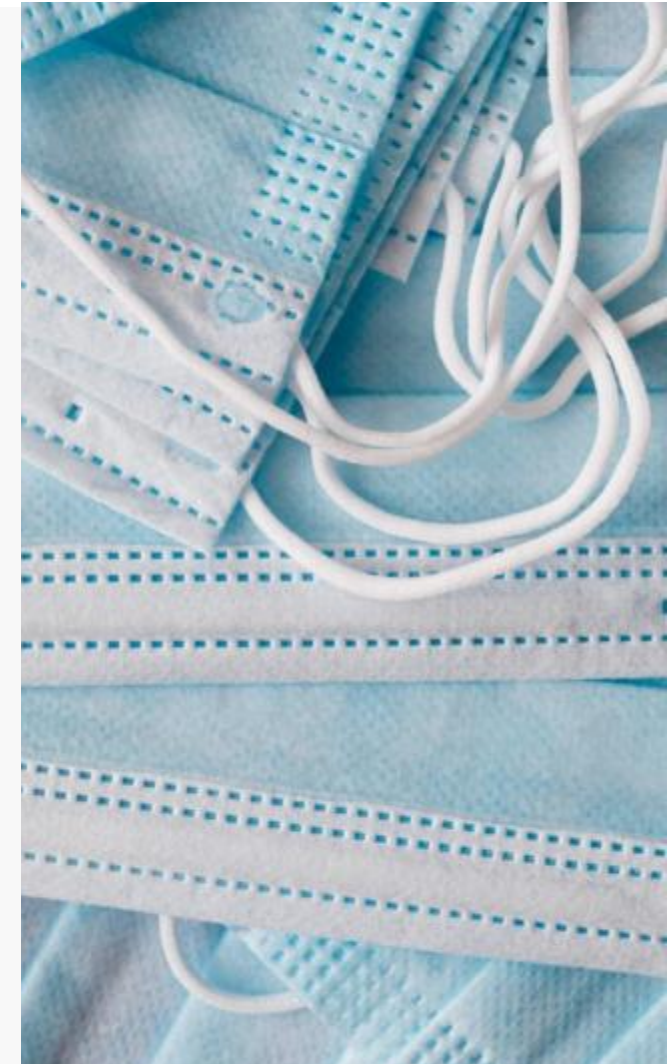
Notification d'un préavis à prester de 3 mois et 21 semaines

- Demande de motivation
- Pas de réponse de l'employeur

Rupture moyennant paiement du solde de l'ICP

- Demande de motivation
- Réponse de l'employeur : motif économique – impact de la crise du Covid-19 sur le marché dans lequel le travailleur était actif

31 mars 2021



Indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable x2

Cour du travail Bruxelles 3 décembre 2024 (2023/AB/272)

- **Décision**

- 2 semaines amende civile forfaitaire ✓
- 4 semaines d'indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable le 27 octobre 2020 ✓
- 12 semaines d'indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable le 31 mars 2021 ✓

- **Conclusions**

- Décision fondée sur le constat que 2 actes de licenciement ont eu lieu
- Nécessité de justifier les 2 actes de licenciement
- Nécessité d'apporter une preuve suffisante des motifs de licenciement





5 – Outplacement: portée de la retenue de 4 semaines de rémunération

Outplacement – Retenue de 4 semaines de rémunération

Dispositions légales

- En cas de licenciement moyennant paiement d'une indemnité compensatoire de préavis :

	Régime général
Champ d'application	Secteur privé et secteur public
Conditions	(indemnité compensatoire de) préavis $\geq$ 30 semaines
Valeur de l'outplacement (art. 11/5, §1, 1° loi 5 septembre 2001)	1/12e de la rémunération annuelle brut de l'année civile précédant le licenciement (min. 1.800 EUR et max. 5.500 EUR - mais possible d'offrir un outplacement d'une valeur supérieure)
Retenue ? (art. 11/5, §1, 2° loi 5 septembre 2001)	« sur laquelle quatre semaines sont imputées pour la valeur de reclassement professionnel. »



Outplacement – Retenue de 4 semaines de rémunération

Dispositions légales

- Régime générale : comment chiffrer les 4 semaines de rémunération ?

- **Position 1**

Retenue de 4 semaines du délai de préavis

- **Position 2**

Retenue de 4 semaines de rémunération de l'indemnité compensatoire de préavis (plafonnée à la valeur de l'offre d'outplacement)



Outplacement – Retenue de 4 semaines de rémunération

Cour du travail de Gand (div. Bruges), 23 décembre 2024, R.G. 2024/AR/18

- Jugement du tribunal du travail de Gand (div. Roeselare)
 - La mention “4 semaines” doit être assimilée à la mention “4 semaines de rémunération”
 - Une autre interprétation viderait la disposition relative à la valorisation de l’outplacement de sa substance
 - L’indemnité compensatoire de préavis doit d’abord être calculée, après quoi 4 semaines de salaire sont déduites
 - Seule la rémunération de base peut être prise en compte, et non la rémunération en cours ni les autres avantages acquis en vertu du contrat de travail.



Outplacement – Retenue de 4 semaines de rémunération

Cour du travail de Gand (div. Bruges), 23 décembre 2024, R.G. 2024/AR/18

- Arrêt de la Cour du travail de Gand :
 - Le point 1° et le point 2° de l'article 11/5, §1 traitent de sujets distincts :
 - D'une part, le droit du travailleur à un programme d'outplacement
 - D'autre part, le droit de l'employeur d'imputer le programme d'outplacement offert sur l'indemnité compensatoire de préavis
 - l'article 11/5, §1, 2° prévoit que 4 semaines sont déduites de l'indemnité compensatoire de préavis
 - **Comment ?**
 - Etape 1 : Calcul du délai de préavis que l'employeur aurait dû respecter (en l'espèce 66 semaines)
 - Etape 2 : déduction de 4 semaines de ce délai de préavis (résultat : 62 semaines)
 - Etape 3 : ce délai (62 semaines) sert de base au calcul de l'indemnité compensatoire de préavis





6 - Protégé en tant que
conseiller en prévention sans
désignation ? Protégé en tant
que DPO ?

Protégé en tant que conseiller en prévention sans désignation ?

Un conseiller en prévention

- Un conseiller en prévention assiste l'employeur et les travailleurs dans l'application des mesures visées dans la loi bien-être (art. 33 loi bien-être)
- Chaque employeur est tenu de créer un SIPP, composé d'au moins 1 conseiller en prévention (sauf entreprises < 20 travailleurs) (art. 33 loi bien-être)
- L'employeur désigne les conseillers en prévention ou leurs remplaçants temporaires après accord préalable du CPPT (art. II.1-19, §1 CBE)



Protégé en tant que conseiller en prévention sans désignation ?

Protection du conseiller en prévention (loi du 20 décembre 2002)

- Sur le fond :
 - L'employeur ne peut mettre fin au contrat du conseiller en prévention ou l'écarter de sa fonction que :
 - pour des raisons étrangères à son indépendance ; ou
 - pour des raisons démontrant qu'il n'est pas apte à exercer sa mission.
- Sur la forme :
 - Double obligation d'information
 - Accord préalable du CPPT
 - Si pas d'accord, recueil de l'avis du fonctionnaire chargé de la surveillance puis procédure devant les juridictions du travail
- Indemnité de protection
 - Le montant dépend du nombre d'années de service en tant que conseiller en prévention
 - Le montant dépend du temps de travail consacré à la mission de conseiller en prévention



Protégé en tant que conseiller en prévention sans désignation ?

La désignation formelle par l'employeur est-elle une condition pour bénéficier de la protection ?

- Cass. 18 novembre 2024, S.23.0005.N :
 - La Cour passe en revue la loi portant protection des conseillers en prévention et le CBE :
 - Article 2, 2°, a) : définition du conseiller en prévention
 - Article 3 : protection de fond
 - Articles 5 à 9 : procédure
 - Article 10 : indemnité de protection
 - Article II.1-19, §1 CBE : désignation par l'employeur après accord préalable du CPPT
 - La Cour conclut que ces dispositions impliquent qu'un travailleur **qui exerce dans les faits la mission de conseiller en prévention bénéficie de la protection**, même sans avoir été formellement désigné par l'employeur.
- En ligne avec la jurisprudence existante des juridictions du travail



Protégé en tant que DPO ?

Data Protection Officer (1)

- Délégué à la protection des données
- Nouvelle fonction instaurée par le RGPD (cf. considérant 97 et articles 37 à 39)
- Obligation de désignation lorsque :
 - le traitement est effectué par une autorité publique ou un organisme public, à l'exception des juridictions agissant dans l'exercice de leur fonction juridictionnelle ;
 - les activités de base du responsable du traitement ou du sous-traitant consistent en des opérations de traitement qui, du fait de leur nature, de leur portée et/ou de leurs finalités, exigent un suivi régulier et systématique à grande échelle des personnes concernées ;
 - les activités de base du responsable du traitement ou du sous-traitant consistent en un traitement à grande échelle de catégories particulières de données et de données à caractère personnel relatives à des condamnations pénales et à des infractions.



Protégé en tant que DPO ?

Data Protection Officer (2)

- Membre du personnel ou prestataire indépendant
- Mission : informer et conseiller sur la protection des données, veiller au respect du RGPD, agir comme point de contact pour les personnes concernées et l'APD, etc.
- Indépendance :
 - Les tâches et obligations doivent pouvoir être exercées en toute indépendance.
 - Plusieurs garanties sont prévues à cet effet :
 - Ne pas recevoir d'instruction concernant l'exécution des tâches
 - Rapporter directement au plus haut responsable au sein de l'entreprise
 - Absence de conflit d'intérêts entre les fonctions de délégué et d'éventuelles autres fonctions
 - **Ne peut être licencié ni sanctionné pour l'exercice de ses missions**

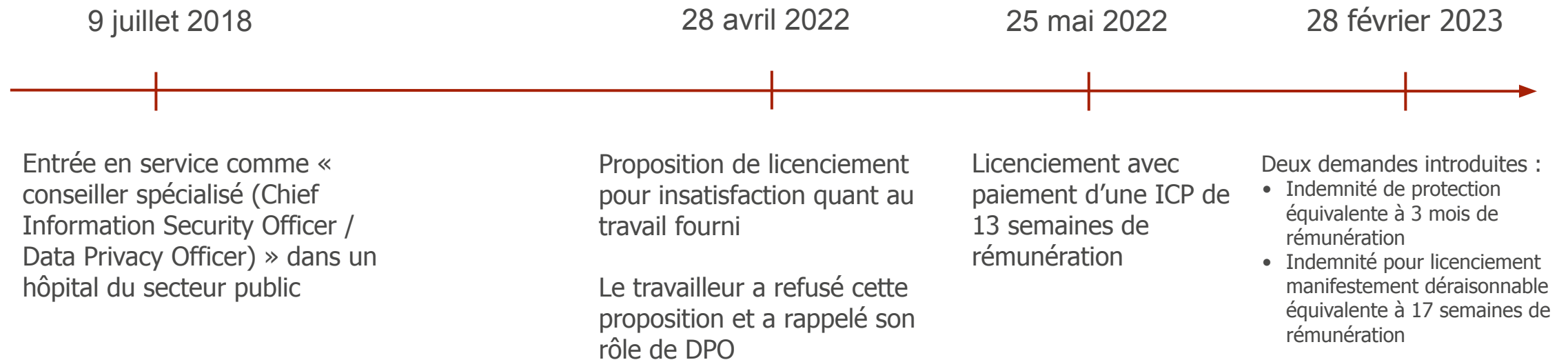


Protégé en tant que DPO ?

Dommages et intérêts en cas de licenciement ?

Tribunal du travail fr. de Bruxelles, 17 mai 2024, RG 23/853/A (1)

- **Faits :**



Protégé en tant que DPO ?

Domages et intérêts en cas de licenciement ?

Tribunal du travail fr. de Bruxelles, 17 mai 2024, RG 23/853/A (2)

- Appréciation du tribunal concernant **l'indemnité de protection** :
 - L'employeur invoquait que les motifs du licenciement n'avaient aucun lien avec l'essence de la fonction de DPO, mais concernaient un manque de communication claire et de compréhension mutuelle.
 - Le tribunal a jugé que les reproches formulés concernaient les deux fonctions : CISO et DPO. L'employeur n'a pas démontré que le licenciement était fondé uniquement sur l'exercice de la fonction de CISO. L'interdiction de licenciement prévue à l'article 38 (3) du RGPD a donc été violée.
 - Aucune sanction n'est prévue par le RGPD ni par le droit belge. Les dommages et intérêts ont donc été évalués *ex aequo et bono*. Le tribunal a condamné l'employeur à des dommages et intérêts équivalant à 3 mois de rémunération, en précisant qu'il devait respecter la demande du travailleur.



Protégé en tant que DPO ?

Domages et intérêts en cas de licenciement ?

Tribunal du travail fr. de Bruxelles, 17 mai 2024, RG 23/853/A (3)

- Appréciation du tribunal concernant l'indemnité **pour licenciement manifestement déraisonnable** :
 - À la date du licenciement, la loi du 13 mars 2024 sur la motivation des licenciements et des licenciements manifestement déraisonnables des travailleurs contractuels du secteur public n'était pas encore entrée en vigueur. Conformément à l'arrêt de la Cour constitutionnelle du 30 juin 2016 (n° 101/2016), le tribunal du travail s'est référé à la CCT n° 109.
 - Le tribunal a constaté que l'employeur démontrait plusieurs lacunes : le travailleur n'avait fourni que dix avis en 4 ans ; le registre des activités de traitement n'avait plus été mis à jour après 2019 ; le travailleur n'avait pas signalé l'existence d'un registre de fuite de données et ne l'avait pas correctement complété.
 - Le tribunal a conclu que ces motifs étaient liés à l'aptitude ou au comportement et qu'un employeur prudent et raisonnable aurait envisagé un licenciement. **Pas de dommages et intérêts.**



L'indemnité de protection
en tant que DPO
était-elle alors justifiée ?

Meet — Our Experts.



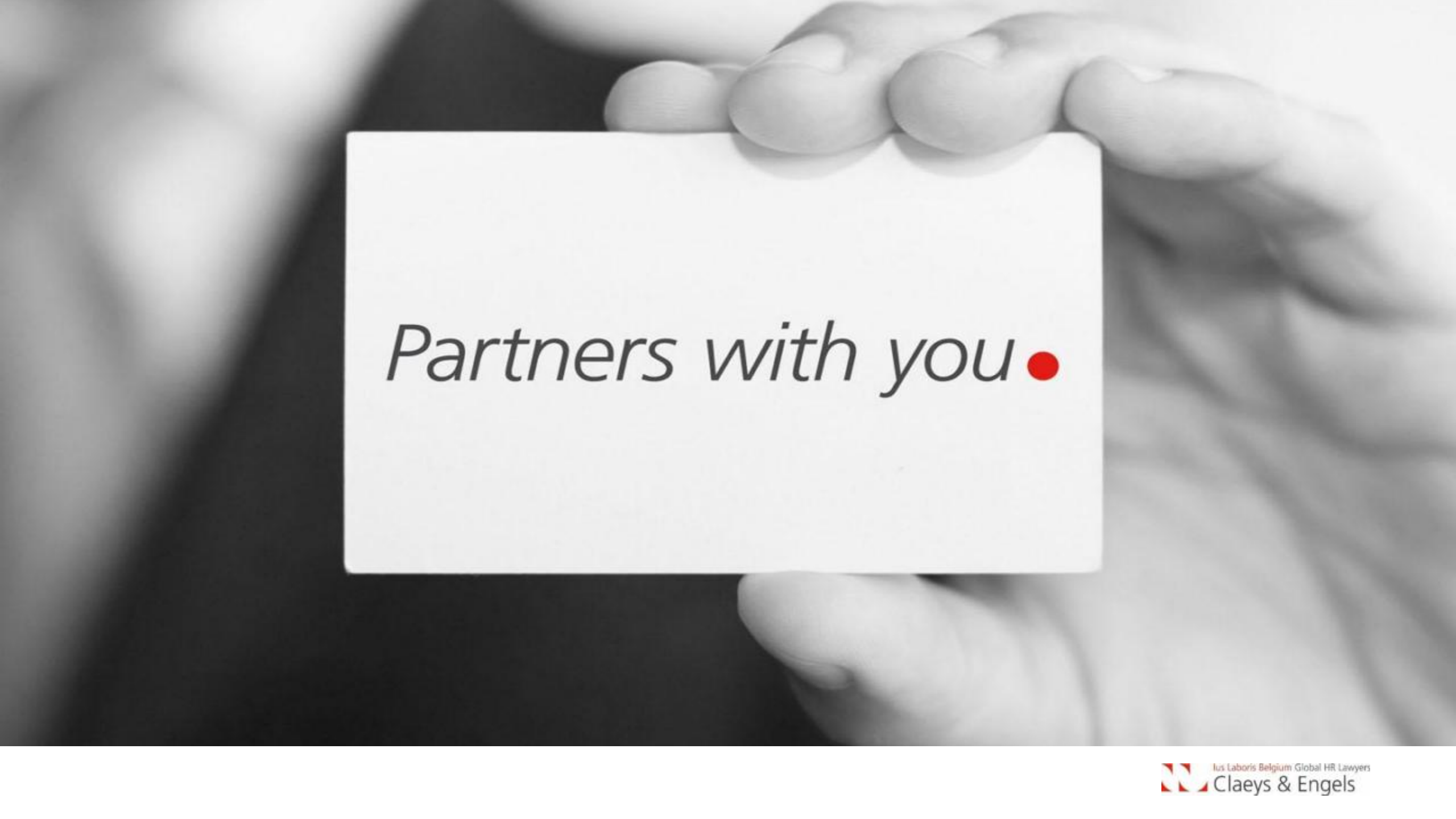
Henri-François Lenaerts
Associé

T +32 2 761 47 42
Hf.lenaerts@claeysengels.be
www.claeysengels.be



Elisabeth de Hepcée
Collaboratrice

T +32 2 761 46 30
elisabeth.dehepcee@claeysengels.be
www.claeysengels.be

A black and white photograph of a hand holding a white rectangular card. The card is centered in the frame, and the hand is visible at the top and bottom edges. The card has the text 'Partners with you.' written in a black, italicized serif font, followed by a solid red dot.

Partners with you.

Focus sur une approche proactive axée sur l'humain.

Maud Kuppens
Pascale Van houte

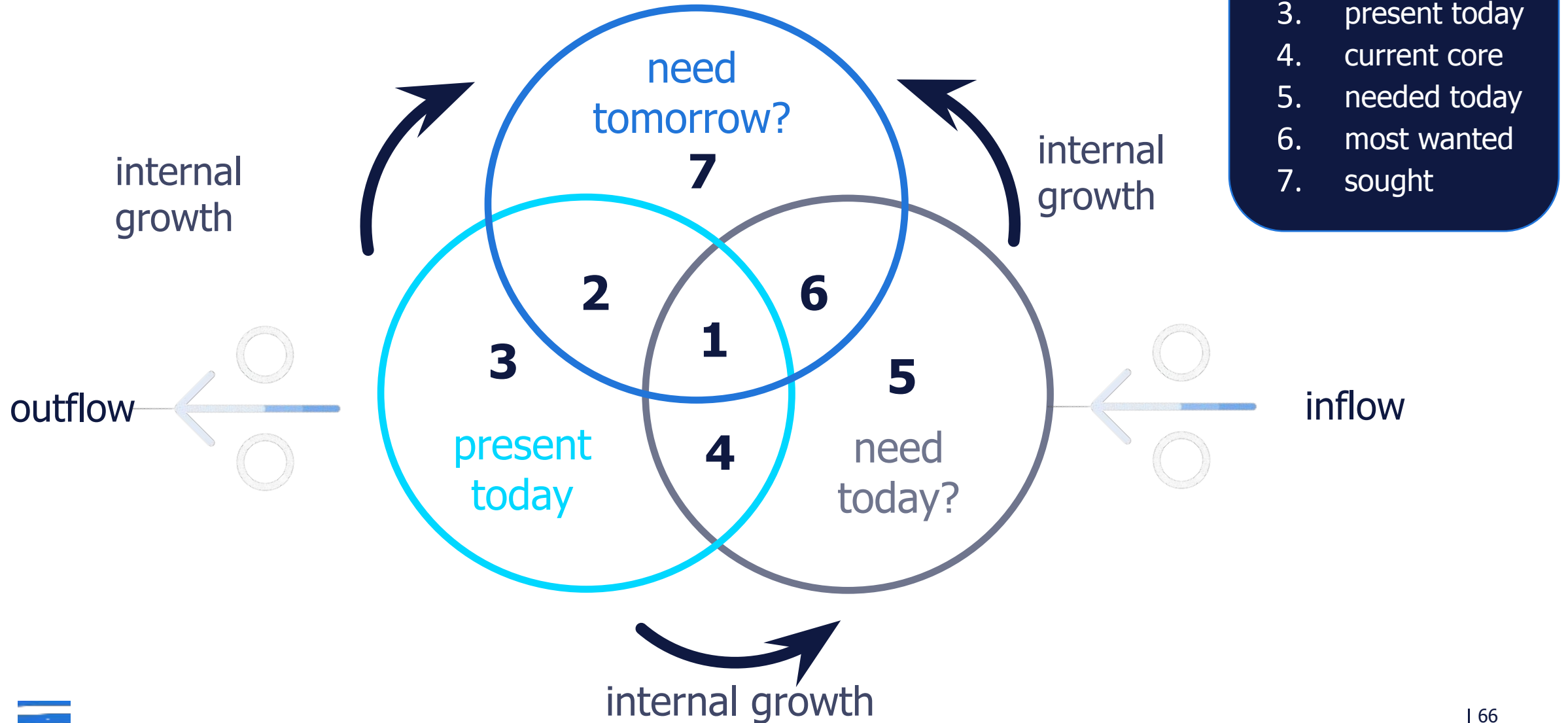


01

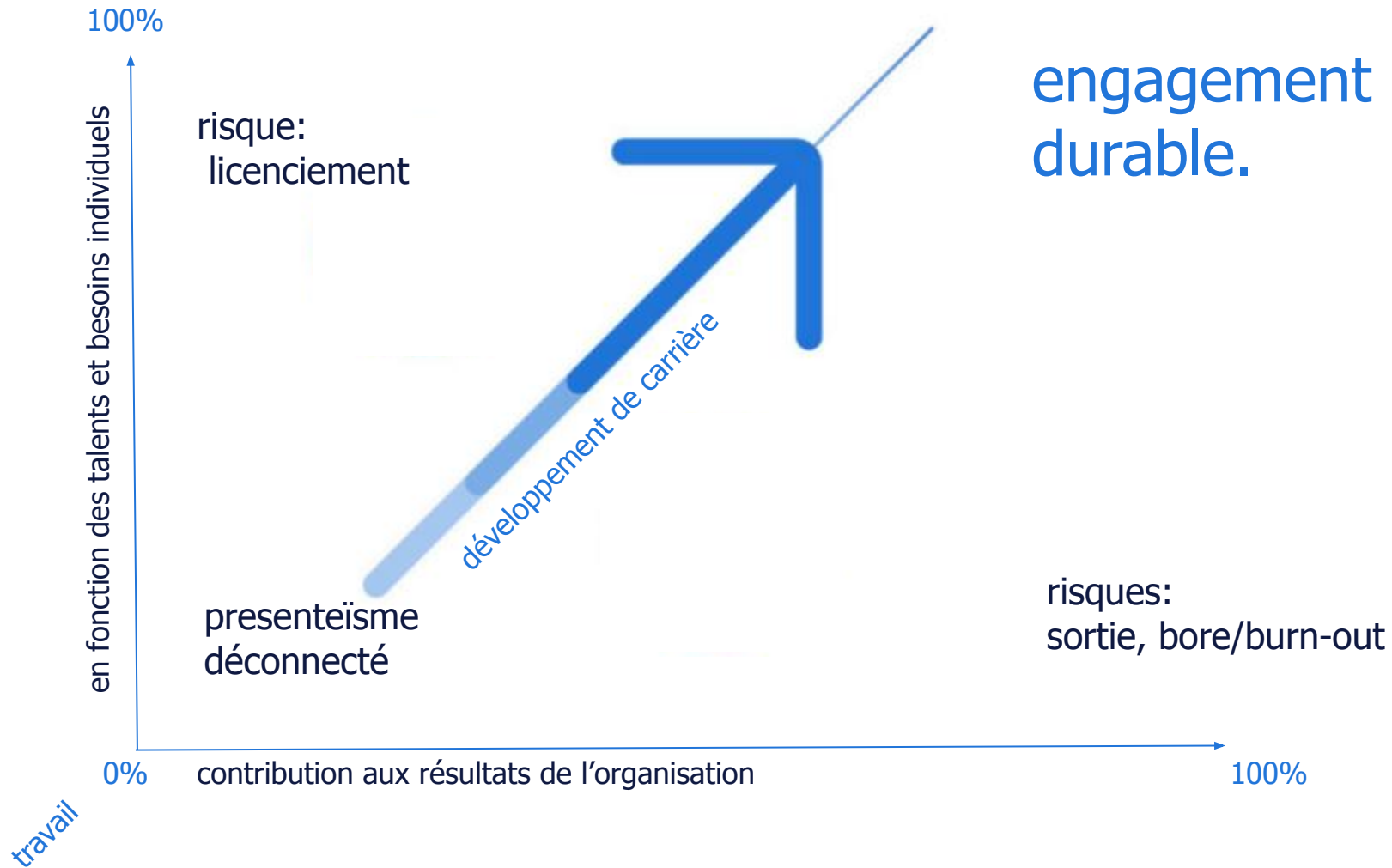
développement
proactif des talents,
une culture axée sur la
croissance.



le flux de talents.



comment garantir l'engagement et la fidélisation de vos collaborateurs ?



plonger sous la ligne de flottaison.

objectifs poursuivis
résultats obtenus
conséquences et effets sur le lieu de travail



comportement visible sur le lieu de travail



le sentiment
l'émotion
la personnalité



motivation
pensées
besoins
valeurs



miser sur les compétences professionnelles.

De savoir ce que je veux à obtenir ce que je veux:

- Ciblage: est-ce que je sais ce que je peux et ce que je veux?
- Capacité d'adaptation: est-ce que je regarde autour de moi, est-ce que je vois des opportunités?
- Proactivité: est-ce que je saisis les occasions, est-ce que j'agis, est-ce que j'implique les autres?
- Mobilité: est-ce que je fais le pas vers la nouveauté?

Les compétences professionnelles peuvent être développées!



trois ingrédients pour construire une culture de développement des talents basée sur les compétences.



La politique en matière de développement des talents est un processus écrit, connu à tous les niveaux de l'organisation.



Chaque partie concernée est compétente pour mener le dialogue sur la carrière.



Les cadres supérieurs examinent les carrières de leurs collaborateurs dans toute l'organisation avec un état d'esprit axé sur la croissance.

02

réintégration.



mon collaborateur est absent, que dois-je faire en tant qu'employeur/manager.

phase 1: Le collaborateur

Faites preuve d'empathie

- prenez un contact direct
- faites savoir au collaborateur que son bien-être est une priorité

Respectez la législation et les procédures

- signalez correctement et rapidement l'absence
- fournissez les informations adéquates au collaborateur

Maintenez un contact fréquent et approprié

- convenez d'une fréquence de contact
- l'objectif est de créer un lien, pas de contrôler

mon collaborateur est absent, que dois-je faire en tant qu'employeur/manager.

phase 2: L'organisation de travail

Transfert des tâches et continuité

- quelles tâches doivent être reprises? Répartissez-les au sein de l'équipe ou recherchez un remplaçant temporaire
- une charge de travail réaliste

Informez et accompagnez l'équipe

- communiquez de manière discrète et respectueuse (ce qui est autorisé, en concertation avec l'employé absent)
- offrez votre soutien et votre reconnaissance et soyez attentif aux signes de surcharge chez les autres

mon collaborateur est absent, que dois-je faire en tant qu'employeur/manager.

phase 3: Le trajet de réintégration (obligation légale)

Gardez le contrôle sur la réintégration

- travaillez en étroite collaboration avec les RH et le médecin du travail
- établissez, évaluez et ajustez un plan d'action en temps utile

Travail adapté

- réintégration dans le poste ou l'entreprise d'origine
- progressive, horaires adaptés, travail adapté, job crafting, ...

Flexibilité et état d'esprit orienté vers la croissance

- faites preuve de flexibilité et de créativité dans la recherche de solutions qui contribuent au rétablissement, au retour et à la collaboration

03

entretien de licenciement.



“Les gens oublieront ce que
vous avez fait ou dit mais ils
n’oublieront pas ce que vous
leur avez fait ressentir”

Maya Angelou



la préparation c'est la clé.

aspects juridiques

- constituer un dossier
- détailler le package de sortie - soutien post-licenciement

aspects logistiques

- identifier "qui fait/dit quoi" (support externe?)
- planifier, organiser, traiter les aspects logistiques

aspects émotionnels

- anticiper les questions (FAQ)
- anticiper toutes émotions (y compris les vôtres)



l'entretien - clarté et empathie.

message

- concis, sans ambiguïté
- honnête et cohérent

les interactions

- écoute active
- laissez place aux émotions
- gardez du temps pour les questions

clôturez l'entretien

- précisez le package de sortie, le soutien que vous offrez : outplacement - références...
- préciser et accordez-vous sur les next-steps



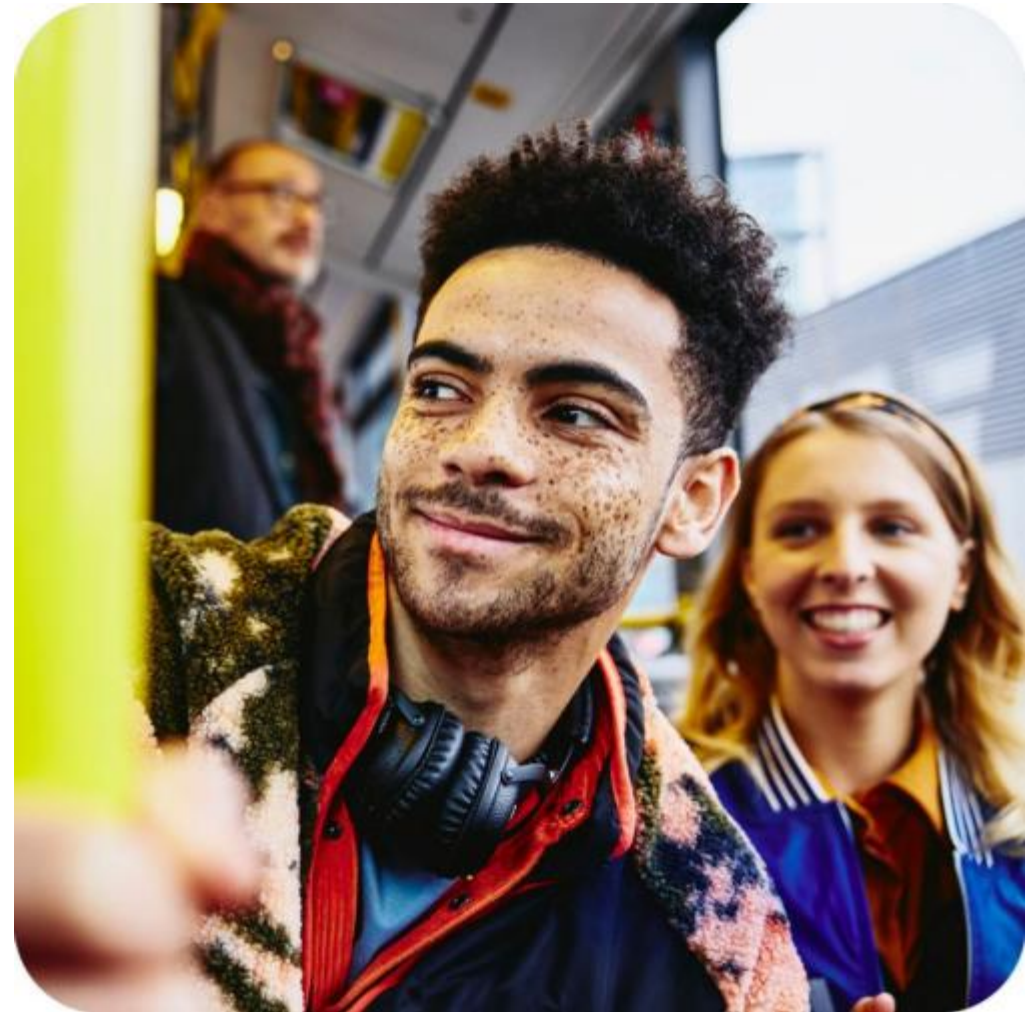
après l'entretien.

pour le collaborateur sortant

- consigner vos notes, les accords
- fournir les documents officiels : notification de fin de contrat - C4 - offre d'outplacement
- assurer le suivi des questions

pour les collègues et le business

- informez directement et personnellement l'équipe
- message vers l'organisation
- message vers les parties prenantes externes



Nous sommes à votre disposition pour vous conseiller.



Maud Kuppens

Business Development Partner

maud.kuppens@randstadrisemart.be
TEL +32 497 75 13 52



Pascale Van houte

Senior people development advisor

pascale.van.houte@randstadrisemart.be
TEL +494 56 17 05

merci.



partner
for talent.

