



## Expédition

Numéro du répertoire <b>2024 /</b>
Date du prononcé <b>3 janvier 2024</b>
Numéro du rôle <b>2020/AB/411</b>
Décision dont appel <b>19/714/A</b>

Délivrée à

le  
€  
JGR

# Cour du travail de Bruxelles

quatrième chambre

## ARRÊT

DROIT DU TRAVAIL - contrats de travail-employé  
Arrêt contradictoire  
Définitif

**La S.A. AXA BELGIUM**, inscrite auprès de la Banque Carrefour des Entreprises sous le n°0404.483.367 et dont le siège social est établi à 1000 BRUXELLES, Place du Trône 1, partie appelante, représentée par Maître Thomas DOUILLER loco Maître Olivier WOUTERS, avocat à 1160 AUDERGHEM,

contre

**Monsieur M V B**, domicilié à  
N° R.G.:  
partie intimée,  
représentée par Maître Alexandra TYMEN loco Maître Christiaan DELPORTE, avocat à 1170 WATERMAEL-BOISFORT,

\*

\*

\*

### **I. La procédure devant la cour du travail**

La cour a pris connaissance des pièces de la procédure, en particulier :

- le jugement attaqué rendu par le tribunal du travail francophone de Bruxelles le 20 mai 2020 (R.G. n° 19/714/A)
- la requête d'appel reçue le 25 juin 2020 au greffe de la cour
- les dernières conclusions déposées par les parties ainsi que les pièces des parties.

Les parties ont plaidé à l'audience publique du 6 décembre 2023.

La cause a été prise ensuite en délibéré.

La cour a fait application de la loi du 15 juin 1935 concernant l'emploi des langues en matière judiciaire.

L'appel est recevable.

## **II. Le jugement dont appel**

Monsieur M V B a demandé au tribunal du travail francophone de Bruxelles ce qui suit :

*« A titre principal, la condamnation de la SA AXA BELGIUM au paiement :*

- *De la somme de 82.026,45 € à titre d'indemnité de sécurité d'emploi, à majorer des intérêts légaux et judiciaires depuis le 4 octobre 2018;*
- *De la somme brute de 29.647,03 € à titre d'indemnité de préavis, à majorer des intérêts légaux et judiciaires depuis le 4 octobre 2018;*

*A titre subsidiaire, la condamnation de la SA AXA BELGIUM au paiement :*

- *De la somme de 81.173,91 € à titre d'indemnité de sécurité d'emploi, à majorer des intérêts légaux et judiciaires depuis le 4 octobre 2018;*
- *De la somme brute de 26.597,54 € à titre d'indemnité de préavis, à majorer des intérêts légaux et judiciaires depuis le 4 octobre 2018 ;*

*La condamnation de la SA AXA BELGIUM aux dépens, en ce compris l'indemnité de procédure ».*

La sa Axa Belgium a demandé au tribunal du travail francophone de Bruxelles à titre reconventionnel ce qui suit :

*« La demande reconventionnelle, telle qu'elle résulte des secondes conclusions additionnelles et de synthèse de la SA AXA BELGIUM, a pour objet, dans l'hypothèse où il serait fait droit à la demande d'indemnité de stabilité d'emploi de M. V B, la condamnation de celui-ci au paiement de dommages et intérêts équivalents pour abus de droit.»*

Par un jugement du 20 mai 2020 (R.G. n° 19/714/A), le tribunal du travail francophone de Bruxelles a décidé ce qui suit :

*« Déclare la demande principale recevable et fondée dans la mesure suivante ;*

*Condamne la SA AXA BELGIUM à payer à Monsieur M V B la somme brute de 26.597,54 € à titre d'indemnité complémentaire de préavis, à majorer des intérêts légaux et judiciaires à dater du 4 octobre 2018 ;*

*Condamne la SA AXA BELGIUM à payer à Monsieur M V B la somme de 81.173,91 € à titre d'indemnité de sécurité d'emploi, à majorer des intérêts légaux et judiciaires à dater du 4 octobre 2018 ;*

*Dit pour droit que la SA AXA BELGIUM aura la faculté de cantonner les condamnations mises à sa charge ;*

*Déclare la demande reconventionnelle recevable mais non fondée ;*

*En conséquence, en déboute la SA AXA BELGIUM ;*

*Délaisse à la SA AXA BELGIUM ses propres dépens et la condamne au paiement des dépens de Monsieur M V B, liquidés à la somme de 6.000 € à titre d'indemnité de procédure, ainsi qu'au montant de 20 €, à titre de contribution au fonds budgétaire relatif à l'aide juridique de deuxième ligne ».*

### **III. Les demandes en appel**

#### **L'objet de l'appel de la sa Axa Belgium**

La sa Axa Belgium demande à la cour du travail de Bruxelles ce qui suit :

*« A titre principal*

- de déclarer le présent appel recevable et fondé ;*
- en conséquence, de réformer le jugement dont appel,*
- amendant et faisant ce que le Premier juge eut dû faire, de réformer le jugement dont appel en déclarant les demandes originaires de Monsieur V B non fondées et en le condamnant aux frais et dépens des deux instances;*

*A titre subsidiaire*

- Le cas échéant, dire pour droit que l'indemnité de stabilité d'emploi doit être limitée à 70.913,66 EUR brut;*
- faire droit à la demande de compensation et à la demande reconventionnelle,*
- compenser les dépens ».*

La compensation dont question vise à diminuer l'indemnité de stabilité d'emploi d'un montant de 2.207,28 euros qui aurait été versé en trop à titre d'indemnité compensatoire de préavis.

La demande reconventionnelle a pour objet de condamner monsieur V B au paiement de dommages et intérêts équivalents au montant de l'indemnité de stabilité d'emploi que la sa Axa Belgium serait condamnée à payer.

### Les demandes en appel de monsieur M V B

Monsieur M V B demande à la cour du travail de Bruxelles ce qui suit :

« - Déclarer l'appel non fondé ;

En conséquence,

- Confirmer le jugement dont appel en tous points;

- Pour autant que de besoin, déclarer les demandes principales, subsidiaires et reconventionnelles de la S.A. AXA BELGIUM non fondées ;

- Condamner la S.A. AXA BELGIUM aux dépens, en ce compris l'indemnité de procédure de 6.500 euros ».

### IV. Les faits

Monsieur V B, né le 20 janvier 1962, a été engagé le 1<sup>er</sup> juillet 1996 par la sa Axa Belgium dans les liens d'un contrat de travail d'employé.

De 2004 à mars 2015, Il a exercé la fonction de « *sales and distribution, relation senior manager* » et fut à ce titre responsable de l'animation d'un réseau de courtiers et d'agents bancaires dans les provinces de Namur et Luxembourg.

D'avril 2015 au 1<sup>er</sup> juin 2016, il a travaillé en qualité d'adjoint du district manager pour les régions de Liège, Namur, Luxembourg et Charleroi.

A partir du 1<sup>er</sup> juin 2016, il fut affecté à la fonction nouvellement créée de « *head of network development* » axée sur le développement de programmes pour le réseau constitué principalement de courtiers et sur la gestion managériale de son équipe. Sa supérieure hiérarchique était madame P.

L'évaluation de l'année 2016 effectuée en mars 2017 a donné lieu aux commentaires du manager de synthèse suivants :

« *bonne intégration dans l'équipe et reprise de l'activité DNA (initiatives, dynamique, échanges, réalisations)* », le niveau global d'appréciation étant : « *Réussi* ».

En février 2018, l'évaluation de l'année 2017 fut réalisée par la manager, madame P, étant entendu qu'une réunion intermédiaire avait déjà eu lieu le 12 septembre 2017 à laquelle le rapport d'évaluation fait référence. Madame P a formulé différents reproches à monsieur V B, en lui donnant comme niveau global d'appréciation : « *Part. réussi/ en développement* ».

Le rapport d'évaluation porte sur deux critères, d'une part les objectifs (qui se réfèrent au développement des programmes selon les précisions données à l'audience) et d'autre part les dimensions du modèle de leadership.

Il fait mention sous le point « *commentaires du manager* » (haut de la page 7 du rapport d'évaluation) :

*« 12-09 : travailler l'animation interne et la dynamique des programmes et/ou activités sous sa responsabilité. Il est important de créer de l'inter-échange continu pour faire vivre et surtout faire évoluer les programmes au regard de la stratégie.*

*Prise en charge des actions liées aux responsabilités.*

*End Yr : 22/02/2018*

*1. Vision : il y a un bon suivi (reporting) mais pas de nouvelles propositions pour l'évolution des programmes dans leur ensemble*

*2. Délivrer : la mise en lien des aspects techniques et stratégiques avec la dimension commerciale est encore à mettre plus en pratique et en équilibre*

*3. Développer : encore souvent dans un mode de demande. Il est important de contribuer effectivement dans la concrétisation des actions et leur gestion*

*4. Leadership : bien exprimer le sens de certaines réactions face à des demandes ou nouvelles missions*

*5. Collaborer : se poser la question s'il faut vraiment solliciter les autres pour la réalisation de certaines tâches ».*

Il est précisé sous le point synthèse commentaires du manager (bas de la page 7 du rapport d'évaluation):

*« 22/02/2018 :*

*Sustainable job fulfilment : does not meet expectations (qui peut se traduire par « accomplissement durable du travail : ne répond pas aux attentes »)*

*-Bonne réalisation et communication des reportings aux fréquences prédéfinies et de leur développement dans les outils appropriés*

*-Exécution des tâches prédéfinies, mais il n'y a pas de propositions en matière d'évolution des programmes. Il manque une vision évolutive pour dynamiser les programmes alors que ceux-ci sont des leviers importants dans la stratégie Retail*

*-il est important*

*°de faire vivre les domaines d'activités sous sa responsabilité d'autant qu'ils sont contributeurs de la stratégie*

*°de procéder à des bilans « lesson's learned » (qui peut se traduire par « avoir tiré des leçons ») réguliers*

*°d'identifier les opportunités pour AXA et pour l'équipe*

*-faire des propositions spontanées et de manière structurée (analyse, business case)*

*-savoir identifier les opportunités dans les nouvelles missions confiées et faire adhérer l'équipe*

*°Ne pas avoir (être attentif à) toujours une attitude critique (ou donner l'impression) face à une nouvelle mission. Prendre le temps de comprendre et d'apprécier une mission avant d'avoir une attitude qui est/serait perçue comme négative/critique*

*-gérer l'équilibre entre la demande et la prise en charge des tâches/actions et leur développement*

*-Management:*

*°Equilibrer la délégation et la gestion*

*°L'accompagnement et la culture du feedback sont nécessaires pour faire évoluer N afin qu'elle prenne sa place dans la négociation et l'argumentation des dossiers (elle a toutes les capacités et la motivation pour y arriver)*

*°Suivi régulier de la charge de travail prise spontanément par P afin d'assurer son bien-être et surtout pour qu'il garde un bon work balance (qui peut se traduire par « équilibre au travail »)*

*°Motiver l'équipe et l'accompagner dans certains changements ».*

De son côté, en date du 1<sup>er</sup> mars 2018, monsieur V B a notamment fait les commentaires suivants dans le cadre de son évaluation :

*« Voir plus haut mes commentaires concernant les évolutions des programmes !*

*« Savoir identifier les opportunités dans les nouvelles missions... ». Tu as fait référence aux courtiers non animés (qui peut se traduire par « non animés »). Je précise à nouveau que je n'ai jamais nié les opportunités et ma critique était constructive pour une bonne compréhension et réalisation de la mission. Le résultat présenté cette semaine et l'adhésion de P et N le prouvent largement.*

*« Suivi de la charge de travail de P... » : la motivation de l'équipe et son engagement furent tout au long de l'année mes préoccupations. P et N peuvent en témoigner.*

*« En conclusion de mes différents commentaires figurant dans ce document, j'aimerais dire à nouveau ma surprise des cotations globales, ne mettant pas en balance suffisamment les réussites de l'année qui furent nombreuses à tous niveaux (le poids de ces dernières sous-évalué) mais en se focalisant que sur certains points. Surprise d'autant plus que l'évaluation 2016 était fort positive.*

*Je regrette le manque de coaching de C sur ces derniers points tout au long de l'année.*

*Je suis un homme ouvert à la critique et donc je prends bien note des différents commentaires pour une amélioration en 2018. Flexible et habitué au changement : 4 fonctions en 3 ans !*

*J'ai chaque année réalisé mes objectifs avec des cotations très positives, sans compter mes heures.*

*Ces cotations 2017 sont une première pour moi.*

*M D qualifiait de « sévères » les cotations, je confirme !*

*J'aurais aimé un adoucissement des cotations notamment dans le sustainable job fulfilment » (traduit ci-avant) suite au meeting à 3 de cette semaine faisant suite à l'entretien d'évaluation propre.*

*Je regrette le manque total d'empathie à mon retour de congé de maladie en septembre. J'ai toujours été volontaire, motivé à bien faire, et je continuerai malgré cette circonstance de l'évaluation 2018 ».*

Il ressort des précisions données à l'audience que monsieur V B a été convoqué le 29 mai 2018 à un entretien par sa supérieure hiérarchique (sans être informé de la teneur), qu'il s'y est rendu et a découvert la présence sur place, en plus de madame P, d'un membre des ressources humaines et qu'il s'est vu remettre à cette occasion un avertissement écrit daté du 29 mai 2018 (signé par monsieur M D (direct commercial support et développement) et par madame N B (hr business partner) comportant trois pages et demi et libellé comme suit :

*« Par la présente, nous portons à votre attention que votre comportement ne répond pas à ce que le règlement de travail en général et/ou le bon fonctionnement de l'entité dont vous faites partie attendent de vous.*

*Cette lettre constitue dès lors un avertissement écrit qui cadre dans une procédure qui peut aboutir à votre licenciement à défaut d'amélioration significative.*

*Dans ce contexte, nous déplorons les faits suivants :*

*-Dans le cadre de la fonction de Network Development Manager et comme expliqué lors de l'évaluation, des éléments majeurs de la fonction ne sont pas remplis tant dans la responsabilité des programmes dont vous êtes en charge que dans le management des activités.*

*-En termes de vision : il est attendu d'acquérir une vue suffisamment claire et une connaissance suffisamment confirmée pour faire évoluer les programmes au fil du temps et au regard des attentes des clients (courtiers) ainsi que de notre stratégie.*

*Le constat est que:*

*•il n'y a pas eu de propositions en matière d'évolution ou d'aménagement des programmes tombant sous votre responsabilité. Les programmes, y compris le Master Distribution Plan, ont été gérés sous l'angle de la continuité des approches et cadrages prédéfinis depuis leur origine. Malgré plusieurs demandes il y a toujours un réel manque de vision pour dynamiser et pour faire évoluer les programmes au regard de la stratégie, des attentes clients (courtiers).*

*•il n'y a pas eu, ou trop peu, de courtiers rencontrés à échelle nationale, ce qui pourtant est une démarche importante pour la connaissance et l'appréciation du marché et les besoins des courtiers sur ces matières spécifique. Le cas échéant, les informations des rencontres courtiers n'ont pas été exploitées au regard des programmes ni formalisées.*

*•lors de la réunion annuelle avec le département Crédits, vous avez présenté les supports de présentation habituels DNA mais sans y ajouter un bilan sur la synergie et*



*collaboration avec ces entités. De même, vous n'avez proposé aucune vision ni plan pour l'année 2018. Ces éléments ont par contre valablement été apportés et proposés par le département Crédits.*

*• les évolutions récentes apportées au programme DNA sont celles qui ont été proposées par la Distribution Nord. Vous avez pris les points proposés et vous avez décrit la façon dont ils peuvent être opérationnalisés, mais aucune proposition complémentaire n'a été faite à votre niveau. Nous sommes donc dans l'exécution d'une tâche sans autre apport. Ce manque de vision et d'évolution déforce, au fil du temps, les programmes mais aussi l'équipe.*

*-En termes de réalisation et communication:*

*• Le taux de réalisation du programme DNA continue à diminuer. Sans vision ni proposition d'évolution, à terme, nous serons en risque sur la réalisation des objectifs. Malgré les propositions d'organiser des workshops nationaux, cela n'a pas été fait et si quelques initiatives d'échanges ont été prises avec les équipes du Sud, il n'y a pas eu de retour structuré avec un plan d'action.*

*• La demande de revoir l'équilibre entre les valorisations faites par l'équipe et la conversion en DNA n'a pas été prise de manière spontanée et il n'y a toujours pas eu de plan d'action structuré proposé ni mis en oeuvre pour travailler sur l'efficacité et l'augmentation des opportunités de conversion.*

*• Il y a un manque de suivi et de formalisation pour les actions spécifiques convenues.*

*• Il n'y a pas (sauf sur demande expresse) de pv ou synthèses des réunions à l'exception des PV des Kern DNA rédigés et transmis par les membres de l'équipe eux-mêmes*

*• Pas de rapport des rencontres courtiers transmis*

*• Lors de la présentation annuelle « crédits », un plan d'action a été convenu avec une période d'essai du mode de collaboration.*

*o Vous étiez présent avec l'équipe mais vous n'avez pas organisé la prise de notes, ni pris, vous-même, de notes pour formaliser ce type de réunion.*

*o Pas de feedback formalisé sur la réalisation et succès ou non de cette période d'essai.*

*• Avec AXA Banque, nous avons convenu d'un mode de fonctionnement sur une activité spécifique avec période d'essai quant au nouveau modèle.*

*o Pas de notes prises lors des réunions et ni initiative de pv*

*o Pas de feedback structuré quant à l'évolution*

*o Pas de meeting reprogrammé alors que nous avons convenu d'un bilan dans le courant du mois de mai*

*• De même, pas de retour structuré quant à l'évolution des actions communiquées sur le pilote des « non animés » et vous n'avez pas fait de nouvelles propositions sur l'exploitation possible du fichier au-delà de ce pilote.*

*-En termes de management:*

*• Lorsque la mission des « non animés » a été confiée, vous avez émis plusieurs réticences. Cette attitude ne motive pas l'équipe pour la réalisation d'une mission par la suite. Il est important dans votre rôle de manager d'apprécier une mission confiée,*

*d'identifier les opportunités pouvant s'inscrire dans l'activité de l'équipe, de définir l'approche et démarche de réalisation et à partir de ces éléments partager la mission avec l'équipe et expliquer l'objectif attendu.*

*•Les craintes d'un collaborateur doivent être discutées et il faut pouvoir expliquer le pourquoi d'une situation, d'une décision ou d'un objectif. La situation relative aux transferts de portefeuilles devait faire l'objet d'une explication en partant de la stratégie Retail et des enjeux au niveau de la Distribution et de manière générale il est important que les DNA Manager connaissent notre stratégie.*

*•Le plan de développement convenu avec un membre de l'équipe, qui a la volonté et les capacités d'y parvenir, nécessite un coaching régulier sur base du feedback mais aussi sur base d'un field coaching (qui peut se traduire par coaching de terrain) , ce qui est peu/trop peu fait.*

*•Même en tant que manager, il faut contribuer et effectuer certaines tâches du business journalier. Cela contribue aussi au développement d'une bonne connaissance des activités, à apprécier les besoins en matière d'amélioration, à évaluer les évolutions qui contribuent au développement d'une vision et à donner le support à ses collaborateurs sur les matières techniques, stratégiques.*

*Un exemple : lors des négociations avec AXA Banque, nous avons besoin des informations spécifiques aux valorisations, mais celles-ci n'étaient pas répertoriées de manière identique, chaque collaborateur ayant complété à sa façon le fichier et les données n'étaient pas actualisées.*

*Durant la semaine du 08/05, les éléments d'un dossier devaient être transmis en vue d'une rencontre critique avec un courtier. Vous n'avez pas su communiquer les informations attendues et il a fallu contacter le membre de l'équipe qui était en vacances.*

*Les améliorations que nous vous demandons d'apporter sont les suivantes :*

*-Le rôle du Manager est de faire des propositions spontanées et de développer tout aussi spontanément une vision sur des nouvelles opportunités afin d'assurer un modèle évolutif et aménagement des programmes.*

*-Développer et faire évoluer les concepts et programmes (DNA, Blue Sky, Blue Sky Vip, Non animés) :*

*De manière pro active, créer et maintenir une vue sur les opportunités concrètes dans le secteur et la traduire dans une vue qualitative et quantitative des potentiels.*

*Développer et présenter une vision sur des nouvelles opportunités que l'on peut adresser sur les différents programmes et concepts précités.*

*Avoir analysé, quantifié et testé les propositions et avoir un alignement préalable avec les intervenants et stakeholders (qui peut se traduire par parties prenantes).*

*Formaliser la vision dans une présentation et présenter une communication entraînante qui permet de mobiliser les courtiers, les commerciaux et le management.*

*Pour les « non animés » il est attendu une proposition de démarche globale permettant de créer une dynamique commerciale sur tout ou partie de ce portefeuille.*

- Présenter un plan pour maximaliser les opportunités commerciales à partir de l'outil Master distribution plan.
- Présenter un plan d'action concret et complet d'augmentation du taux de conversion de dossier DNA à partir des valorisations
- Présenter l'évolution réalisée sur le plan de développement déterminé pour les membres de l'équipe et mesures d'appréciation.
- Diminuer sensiblement la délégation des tâches aux autres.

*Nous vous demandons de vous atteler immédiatement à la mise en oeuvre des points d'amélioration précités. Ces points d'amélioration devront être réalisés dans un délai de 3 mois calendrier de prestations effectives prenant effet dès le lendemain de la réception de la présente.*

*Au terme de ce délai, nous ferons avec vous une évaluation objective quant aux améliorations intervenues suite au plan d'action, avec deux possibilités :*

- soit vous avez donné la suite voulue aux reproches qui vous ont été adressés, aucune suite ne sera alors donnée à cet avertissement.
- soit vous n'avez pas donné la suite voulue (nous n'avons pas pu constater d'amélioration significative suffisante), et nous serons dès lors contraints d'envisager votre licenciement.

*Lors de cette évaluation, vous avez le droit de vous assister par un représentant syndical.*

*Conformément à la CCT du 6 décembre 2010, nous attirons votre attention sur le fait que, sauf opposition de votre part, qui nous est adressée dans un écrit distinct dans les deux jours ouvrables de la remise de la présente lettre, nous informerons la délégation syndicale de l'existence des reproches visés et de la présente lettre d'avertissement qui vous a été remise ».*

Au cours de l'entretien, trois phrases de l'avertissement comportant 3 pages et demi ont été légèrement modifiées de la manière suivante:

- page 1 : la phrase « *il n'y a pas eu de propositions en matière d'évolution ou d'aménagement des programmes* » a été complétée par l'ajout du mot « *insuffisamment* » de telle sorte que la phrase devint « *il n'y a pas eu insuffisamment de propositions ...* ».
- page 2 : la dernière phrase : « *la situation relative aux transferts de portefeuille devait faire l'objet d'une explication ...* » est devenue « *la situation relative aux transferts de portefeuille a fait l'objet d'une explication sans résultat immédiat ...* ».
- page 3 : la phrase « *présenter un plan d'action concret et complet d'augmentation du taux de conversion de dossier DNA à partir de valorisations* » a été complétée par les mots « *et du taux de réalisation des dossiers en cours* ».

Monsieur V B a signé cet avertissement pour réception en mentionnant la date du 29 mai 2018.

Au cours de l'entretien, la réunion d'évaluation fut d'emblée fixée par la sa Axa Belgium le 10 septembre 2018.

Monsieur V B fut en incapacité de travail du 7 au 29 juin 2018.

Par lettre du 26 juin 2018, il a adressé le courrier suivant à la sa Axa Belgium :

*« Je fais suite à votre lettre du 29 mai 2018.*

*Vous faites valoir que cette lettre constitue un avertissement écrit dans le cadre d'une procédure qui peut aboutir à mon licenciement.*

*Dans ce contexte, vous faites valoir un ensemble de constats, lesquels sont exprimés principalement en termes de manque de vision de ma part.*

*Je suis particulièrement surpris de ces nombreux reproches qui sont énoncés de manière vague et diffuse pour la première fois alors que rien ne le laissait présager.*

*En outre, je n'aperçois pas en quoi ces constats sont constitutifs dans mon chef d'un comportement qui ne répondrait pas à ce que le règlement de travail prévoit ou qui ne correspondrait à ce qui est attendu de moi dans le cadre du bon fonctionnement de l'entité dont je fais partie.*

*A cet égard, je tiens tout de même à rappeler que, hormis les quelques éléments figurant dans les objectifs 2018, je n'ai jamais reçu depuis la prise de fonction de Head of Network Development, la description de fonction.*

*Il me semble que disposer de cet outil serait un préalable nécessaire pour définir le cadre de mon champ d'activité. Il m'est difficile d'accepter des reproches en termes de vision sua stratégie n'est pas clairement définie et que les priorités ne sont pas balisées.*

*En outre, il est manifeste qu'il y a toujours moyen de formuler des reproches en termes de vision surtout si le contenu de la fonction et les priorités ne sont pas définies au regard de ce qui est concrètement réalisable.*

*J'estime par ailleurs qu'il faut également tenir compte du travail réalisé pour les différents programmes dont le suivi et la création des reportings automatisés, la digitalisation des procédures, le coaching des DNA Managers,...*

*Je suis également interpellé par la multiplicité des reproches qui me sont subitement formulés au regard de deux éléments :*

*1.*

*Le premier élément est celui relatif à la qualité de mes prestations. En effet, les résultats des années précédentes (2015: 113 %, 2016: 107 % et 2017: 87,3 %) obtenus pour la partie variable de ma rémunération montrent incontestablement une belle satisfaction de mon travail. La cotation choisie pour l'évaluation de l'année 2017 ne cadre d'aucune manière avec les 87,3 % obtenus.*

*Je me réfère à ce propos à mes commentaires sur l'évaluation 2017, tout en insistant sur le fait que j'ai toujours exprimé ma volonté et ma motivation à exécuter ma fonction de*

*manière optimale et mon souhait de prendre en considération les différentes remarques ou directives en vue de m'améliorer encore.*

*À toutes fins utiles, je tiens à vous rappeler, en sus de mes commentaires sur l'évaluation 2017, que le programme Blue Sky V.I.P. ne m'a été confié qu'en septembre 2017 à l'occasion du départ d'Arnaud Bonhomme et que le Master Distribution Plan ne l'a été qu'au second semestre 2017.*

*2.*

*Le second élément au regard de la multiplicité des reproches formulés est le temps qui m'est laissé pour les améliorer à savoir un délai de 3 mois calendrier des prestations effectives prenant cours le 30 mai 2018.*

*Ce délai correspond au délai minimum de trois mois calendrier prévu dans la CCT du 6 décembre 2010. Or, la règle, dans cette disposition n'est pas ce délai minimal mais bien un délai raisonnable et suffisant.*

*Il est évident qu'il est impossible de répondre à toutes les améliorations attendues dans un délai de trois mois d'autant qu'un des objectifs est que je devrai diminuer la délégation des tâches aux autres...*

*En outre, certains points d'amélioration sont exprimés de manière tellement vaste et vague qu'ils sont difficiles à rencontrer et à évaluer. En effet, comment par exemple savoir que la présentation de la vision de nouvelles opportunités que je devrai réaliser correspondra aux vœux de la société ?*

*Ainsi, aucun élément de mesure objective n'est décrit pour l'amélioration de mon travail durant cette période, ce qui rend totalement subjectif tout commentaire ».*

Monsieur V B fut en congés annuels le 9 juillet 2018 et du 25 juillet au 30 juillet inclus.

Par lettre du 2 août 2018, madame P lui a répondu ce qui suit :

*« Nous avons pris connaissance de ton courrier adressé le 26 juin 2018 et comme annoncé, nous te répondons de manière collégiale pour l'ensemble des personnes destinataires de cette lettre.*

*Comme communiqué, nous ferons le point le 10 septembre 2018 suite au courrier d'avertissement que tu as reçu en date du 29 mai 2018.*

*Tu exerces la fonction depuis le 1er juin et comme expliqué lors de notre entretien 121, toutes les descriptions de fonctions sont publiées sur l'intranet. Quant aux descriptions plus spécifiques liées aux activités d'une fonction, elles se déclinent aussi dans les objectifs annuels que tu as également reçus.*

*À ta demande, nous éclaircissons les éléments qui t'ont été notifiés dans le courrier du 29 mai 2018.*

*D'ici trois mois, tu trouveras ci-dessous les principaux points que nous attendons de ta part, au-delà des autres points repris dans le courrier du 29 mai 2018 qui sont clairs pour toi:*

- Une prise d'initiatives plus poussée dans l'ensemble de tes tâches quotidiennes ;*
- Des avancées claires et concrètes sur les projets en cours ou à venir ;*

- Des suivis réguliers et formalisés des activités et projets menés ;
  - Des présentations structurées avec entre autres des textes explicatifs, des mises en perspective, des observations et recommandations ;
  - Dans le management d'équipe, une formalisation des attentes envers ton équipe, des comptes rendus structurés et du coaching individuel ;
  - Gérer certaines activités pour mieux les apprécier et accompagner l'équipe par des prises de positions claires ;
  - La présentation d'une vision pour chacun des domaines énoncés et tels qu'énoncés dans la lettre du 29 mai 2018 ;
  - Une proposition concrète pour réaliser le taux de réalisation prédéfini dans les programmes DNA, ... quels sont les moyens et les actions à mettre en oeuvre pour y arriver, quels sont les indicateurs de suivi ;
  - Présenter les moyens concrets pour arriver à un taux de conversion optimal des valorisations en dossiers DNA ;
  - Une proposition concrète d'approche et de gestion continue des courtiers « non animés »;
  - Une proposition concrète pour augmenter l'exploitation et l'impact du Master Distribution Plan par une meilleure utilisation et de meilleures fonctionnalités éventuelles, pour maximaliser les opportunités commerciales ;
  - Des visites courtiers avec compte rendu, contenant aussi des observations et des mises en perspectives avec notre stratégie AXA et Retail ainsi que des opportunités de développement.
- Exemple d'explication donnée lors de notre entretien 121 du 10 juillet dernier: à identifier à travers les visites; « Notre programme DNA est-il toujours en phase avec l'évolution du courtage, avec les attentes et ambition des courtiers »*
- Cette réflexion vaut tout autant pour les autres programmes ou outils sous ta responsabilité ;*
- Nous avons fixé un meeting le 10 septembre prochain pour:*
- Faire une évaluation des reproches notifiés ;
  - Évaluer l'avancée des objectifs notifiés.
- Nous t'encourageons également à faire des meetings réguliers pour un suivi plus précis ».*

Monsieur V B fut en congés annuels du 13 au 17 août ainsi que le 31 août après-midi.

La réunion d'évaluation prévue le 10 septembre 2018 n'a pas pu avoir lieu en raison d'un congé de madame P.

Par mail du 14 septembre 2018, monsieur V B a précisé ce qui suit :

*« Le meeting prévu initialement le 10 septembre a été reporté au 17 septembre pour raison de congé de C P.*

*Ce jour, j'ai pris note d'une demande d'une autre date (11 octobre) motivée par le fait de la récente prise de conscience de votre part de la non prise en considération de mon*

*absence du mois de juin dans le cadre du délai de 3 mois (référence notre communication téléphonique de ce matin).*

*J'ai décliné le 11 octobre vu la veille d'un congé à l'étranger, de 4 semaines, prévu de longue date.*

*Je vous propose donc pour le meeting d'évaluation soit le maintien du 17 soit après le 12 novembre ».*

La réunion d'évaluation fut tenue le 17 septembre 2018.

Par lettre du même jour, la sa Axa Belgium a informé monsieur V B de ce qui suit :

*« Nous faisons suite à notre réunion du 17 septembre 2018, au cours de laquelle nous avons procédé avec vous à l'évaluation des points d'amélioration mentionnés dans le courrier qui vous a été envoyé le 29 mai 2018.*

*Conformément à la convention collective de travail sectorielle du 6 décembre 2010, nous vous avons informé de la possibilité de vous faire assister par un délégué syndical, ce que vous n'avez pas souhaité.*

*Lors de cette réunion, nous avons malheureusement dû constater que vous n'aviez pas donné la suite voulue aux points d'amélioration suivants :*

*Dans l'exercice de la fonction de chef de l'équipe DNA, vous êtes est un bon exécutant et surtout contrôleur de votre programme, mais sans en être l'entrepreneur. Vous le faites vivre en fonction de demandes des collaborateurs internes.*

*En tant que chef d'équipe en band 4, AXA attend de vous une approche plus proactive, avec plus de vision sur ces programmes, plus de créativité, d'initiatives et d'impact sur le terrain.*

*Malgré vos efforts, les améliorations demandées n'ont pas été suffisamment observées :*

*1. Au niveau de la vision et des plans d'actions d'un point de vue quantitatif et qualitatif sur les différents domaines :*

*a. Vos réflexions et votre vision sont simplement opérationnelles. Il manque une vision plus de marché en termes d'évolutions, d'attentes et d'ambitions. Les propos qui en découlent confirment le statut quo et on ne constate que du finetuning (pouvant être traduit par « mise au point ») de l'existant. Ceci est relativement moins le cas pour DNA, qui tourne relativement bien et qui est le plus développé. Mais pour le programme BSV, l'objectif d'étendre la base des courtiers actifs avec AXA n'est pas atteint. De même en ce qui concerne les courtiers non animés, qui continuent à reculer et sur lesquels il n'y a pas eu de développement d'une stratégie d'approche, à part le fait de les contacter individuellement.*

*b. Les analyses et propositions sont quasi exclusivement qualitatives. Au niveau des constats, il y a peu d'analyse quantitative du potentiel ou des opportunités. Au niveau des propositions, il y a peu d'analyse du coût/de la faisabilité ou encore de l'impact, ce qui est nécessaire pour évaluer le réalisme et la priorité à accorder à ces propositions. Les quantifications faites sont concentrées sur le suivi des objectifs.*

c. Les nouvelles propositions ne sont formulées concrètement, sans quantification, détails, planification ou prototyping (pouvant être traduit par « prototypage »), ce qui n'est pas rassurant quant à leur mise en place réaliste.

d. Il n'y a pas de réflexions/propositions en dehors des trois programmes existants.

2. Au niveau du progrès des programmes spécifiques

a. Pour les courtiers non animés, il n'y a pas de réel progrès par rapport à l'analyse des top 50 courtiers, ni de vision pour une approche différente si ce n'est d'étendre l'approche des top 50 aux courtiers suivants et ce, sans donner de vision finale des types de solutions, du potentiel à atteindre ou encore du timing/faisabilité. Entretemps, l'impact sur cette cible reste proche de zéro et nous serons confrontés à une régression continue du GWP que représente ce portefeuille sans avoir tiré profit des opportunités possibles.

b. Au niveau de l'amélioration des réalisations de DNA et BSV, les mesures proposées pour améliorer les résultats sont fort concentrées sur le renforcement des monitorings et des échanges, alors que ces reportings sont déjà très satisfaisants.

Le défi est dans la démarche des bm's eux-mêmes et des mesures d'accompagnement concrètes et différentes : sur ce point, les propositions sont insuffisamment concrètes.

c. Au niveau du Master Distribution plan et BSV, le plan et les mesures proposées se focalisent sur du finetuning mais n'adressent pas le problème de base à savoir le manque de résultat au niveau de l'extension de la base de producteurs actifs et la façon dont l'impact de MDP et BSV dans ces domaines peuvent mieux y contribuer.

3. Au niveau des visites courtiers, on attendait de vous que vous connaissiez et ayez rencontré un nombre relevant de ces 200 courtiers, surtout les meilleurs performers ou ceux avec les plus grands problèmes.

a. Il est difficile d'évaluer cet objectif, puisqu'une formalisation systématique de ces informations manque (ce qui est pourtant attendu de tous les commerciaux et qui a été demandé dans la lettre d'avertissement du 29 mai 2018)

b. Selon P, pour faire ces rapports, vous avez rencontré, en plus de vos contacts habituels, 6 courtiers du Sud, 2 bm's et l'ensemble des am's. Ceci est largement insuffisant. Vous avez un manque de contacts approfondis sur les matures BSV et DNA avec les courtiers en général et avec les courtiers et bm's du Nord en particulier.

4. La formalisation de la vision se limite à trois présentations Management, mais celles-ci ne permettent pas de mobiliser les courtiers ou les commerciaux. Ces derniers documents sont reconnus comme nécessaires, mais uniquement notés comme action à prendre.

5. Concernant le management de l'équipe, il y a eu, certes, des formalisations avec un plan partagé avec chaque membre de l'équipe, mais le coaching individuel régulier et surtout le field coaching est resté trop peu réalisé alors qu'il constitue un élément important pour l'accompagnement et l'évolution continue des personnes.

De même, une plus grande prise en charge de certaines tâches et dossiers, dans l'analyse et l'exécution, reste insuffisante pour donner un support technique sur des points spécifiques ou pour cadrer certaines situations et demandes.

Au vu de ce qui précède, nous sommes des lors contraints d'envisager votre licenciement ».



Une suspension des prestations de travail avec dispense de prestations fut convenue entre les parties dans l'attente de la rupture effective de la relation de travail. Un premier écrit a été signé par les parties relative à une suspension couvrant la période du 18 septembre 2018 au 26 septembre 2018 (document du 17 septembre 2018 figurant au dossier de monsieur V B) et un second écrit a été signé par les parties relative à la période de suspension du 18 septembre 2018 au 30 septembre 2018 (document déposé au dossier de la sa Axa Belgium dont la date complétée manuscritement est le 27 septembre 2018).

Par mail du 27 septembre 2018, madame D (legal expert) auprès de la sa Axa Belgium, revenant sur un entretien de la veille, a informé le conseil de monsieur V B sur le mail envoyé le 14 septembre 2018 par monsieur V B en rapport avec la date de l'entretien et sur le fait qu'il a exprimé de vive voix son souhait d'être licencié. Elle a par ailleurs détaillé les éléments de la rémunération à prendre en compte pour le calcul de l'indemnité compensatoire de préavis.

Par lettre du 28 septembre 2018, le conseil de monsieur V B a fait valoir que ce dernier ne pouvait accepter les explications fournies et que la procédure relative à la sécurité d'emploi prévue par la CCT sectorielle n'avait pas été respectée ni dans sa lettre ni dans son esprit, raison pour laquelle une indemnité de sécurité d'emploi égale à 6 mois de rémunération était réclamée. Ledit conseil a également contesté certains éléments en rapport avec la rémunération.

Par lettre du 2 octobre 2018, la sa Axa Belgium a répondu qu'elle avait respecté la procédure sectorielle mise en place par la CCT du 6 décembre 2010 relative à la sécurité d'emploi.

Par lettre du 4 octobre 2018, la sa Axa Belgium a notifié à monsieur V B son licenciement en ces termes:

*« Nous faisons suite la lettre avertissement qui vous a été envoyée le 29 mai 2018 ainsi qu'à la lettre de suivi du 17 septembre 2018. Dans ce cadre, nous sommes contraints de mettre fin à votre contrat de travail.*

*Des lors, nous vous confirmons par la présente que nous mettons fin à votre contrat de travail avec effet immédiat, moyennant le paiement d'une indemnité de rupture équivalant à 18 mois et 15 semaines de rémunération. A partir d'aujourd'hui, le 4 octobre 2018, vous cessez par conséquent de faire partie du personnel de l'entreprise.*

*Nous vous remercions de bien vouloir nous restituer immédiatement tous les biens appartenant à l'entreprise qui seraient encore en votre possession.*

*Nous attirons votre attention sur le fait que, sauf opposition de votre part formulée par écrit séparé dans les deux jours ouvrables, la délégation syndicale sera informée de la fin de votre contrat de travail.*

*Pour autant que de besoin, nous renonçons expressément par la présente à toute clause de non-concurrence qui aurait été conclue ».*

Le formulaire C4 porte comme motif précis du chômage : «*Les prestations ne conviennent pas aux attentes d'Axa en matière de résultats et de qualité* ». Le montant de l'indemnité compensatoire de préavis renseigné est de 263.755,27 euros brut que monsieur V B confirme avoir reçu.

Par lettre du 29 novembre 2018, le conseil de monsieur V B a mis en demeure la sa Axa Belgium de payer un complément d'indemnité de congé et une indemnité de sécurité d'emploi.

Par lettre du 13 décembre 2018, la sa Axa Belgium a contesté ces demandes.

Monsieur M V B a saisi le tribunal du travail de Bruxelles par une requête déposée en date du 20 février 2019.

## **V. L'examen de la contestation par la cour du travail**

### **1. Le solde de l'indemnité compensatoire de préavis.**

Monsieur V B avait droit à une indemnité compensatoire de préavis de 18 mois et 15 semaines. Il a perçu à ce titre un montant total de 263.755,27 euros brut.

La rémunération prise en compte par la sa Axa Belgium pour le calcul de cette indemnité s'établit comme suit :

-rémunération mensuelle fixe de 7.479,18 x 12 :	89.750,16 euros
-prime de fin d'année :	7.479,18 euros
-double pécule de vacances :	6.880,85 euros
-allocation de groupe catégorie A :	6.813,60 euros
-allocation de groupe catégorie D :	3.864,36 euros
-allocation de groupe catégorie B :	2.389,53 euros
-groupe complémentaire :	1.930,32 euros
-tickets-restaurant :	1.492,56 euros
-utilisation véhicule à titre privé :	4.200 euros
-prime sectorielle ou alloc groupe P/Q :	150 euros
-rémunération variable augmentée des pécules :	22.014,01 euros
-ATN Gsm/Adsl :	161,50 euros
-Ecochèques :	250 euros
-Sport et chèques culture	<u>100 euros</u>
Total	147.476,06 euros

Monsieur V B réclame un complément d'indemnité compensatoire de préavis d'un montant de 26.597,54 euros brut, en se basant sur une rémunération annuelle brute de 162.347,81 euros.

Il reprend les différents montants pris en compte par la sa Axa Belgium sauf en ce qui concerne la rémunération variable qu'il entend voir fixer à la somme de 36.885,75 euros correspondant au bonus 2018 augmenté du pécule de vacances de 15,67 % (dont la sa Axa Belgium a choisi de payer des avances).

La sa Axa Belgium fait valoir qu'il ne faut prendre en compte à titre de rémunération variable que les montants payés durant les 12 mois précédant la date de rupture du contrat de travail, soit un montant de 13.624,86 euros brut payé en avril 2018, un montant de 4.565,98 euros brut payé en décembre 2017 et le pécule de vacances de 15,67 % représentant 2.850,50 euros. La sa Axa Belgium revient par ailleurs sur les postes Atn Gsm/Adsl et Sport et chèques culture qu'elle estime ne plus devoir faire partie de la rémunération à prendre en compte.

L'article 39, §1er de la loi du 3 juillet 1978 sur les contrats de travail dispose :

*« Si le contrat a été conclu pour une durée indéterminée, la partie qui résilie le contrat sans motif grave ou sans respecter le délai de préavis fixé au articles 37/2, 37/5, 37/6 et 37/11, est tenue de payer à l'autre partie une indemnité égale à la rémunération en cours correspondant soit à la durée du délai de préavis, soit à la partie de ce délai restant à courir.(...)*

*L'indemnité de congé comprend non seulement la rémunération en cours, mais aussi les avantages acquis en vertu du contrat.*

*Lorsque la rémunération en cours ou les avantages acquis en vertu du contrat sont partiellement ou entièrement variables, on prend en compte, pour la partie variable, la moyenne des douze mois antérieurs ou, le cas échéant, la partie de ces douze mois au cours de laquelle le travailleur a été en service (...) ».*

L'alinéa 3 a été ajouté par la loi du 26 décembre 2013 concernant l'introduction d'un statut unique entre ouvriers et employés en ce qui concerne les délais de préavis (...).

Il fut précisé ce qui suit lors de l'exposé des motifs du projet de loi :

*« L'article 39 prévoit actuellement que l'indemnité de congé doit être calculée en tenant compte de la rémunération et des avantages auxquels le travailleur a droit au moment de la notification du congé. Le montant de ces avantages devant être déterminé avec certitude au moment du congé, une des méthodes offrant le plus de sécurité juridique est de se référer au dernier montant qui était dû dans les douze mois précédant le congé.*

*Il est précisé à l'article 39 que, lorsque la rémunération et/ou les avantages sont totalement ou partiellement variables, il y a lieu de tenir compte, pour le calcul du montant à inclure dans la base de calcul de l'indemnité de congé, de la moyenne de ces rémunérations et/ou avantages dont le droit au paiement est exigible dans les douze mois qui précèdent le congé. Ainsi, lorsqu'un bonus est par exemple dû tous les trois mois aux travailleurs et dont le montant est variable, on prendra en compte la moyenne des douze mois antérieurs précédant le congé » (Doc. parl.,Chambre,2013-2014,DOC 53 3144/001,p. 19).*

En application de l'article 8.4 alinéa 2 du Code civil, monsieur V B qui réclame un complément d'indemnité compensatoire de préavis doit prouver les actes juridiques ou faits qui la fondent.

Aucune des parties n'a estimé utile de déposer les documents afférents aux bonus, généralement appelés plans bonus.

Monsieur V B a reçu en mars 2017, en juin 2017, en septembre 2017 et en décembre 2017 la somme de 4.565,98 euros sous la communication dans ses fiches de paie des mois précités : « *avance sur rémunération variable* ».

Il ne s'est pas plaint de ces versements et ne dépose aucune pièce établissant que ces versements étaient contraires aux règles prévues dans les plans de bonus et que le bonus 2017 n'était exigible dans sa totalité qu'en 2018 (pour justifier qu'en vertu de la règle des 12 mois de l'article 39 telle qu'explicitée par les travaux préparatoires, il convienne d'intégrer dans la rémunération variable à prendre en compte l'ensemble des avances versées, en ce compris celles versées plus de 12 mois avant son licenciement).

La circonstance que dans le cadre d'un accord global prévoyant la signature d'une convention (évoqué dans des courriers/emails de sa part du 2 octobre et 13 décembre 2018) qui n'a jamais abouti, la sa Axa Banque ait envisagé de prendre en compte pour le calcul de l'indemnité de rupture à titre de rémunération variable la somme de 38.590,84 euros ne peut suffire à justifier que ce montant devait être pris en compte en application de l'article 39 de la loi du 3 juillet 1978. La sa Axa Banque avait déjà bien exprimé dès son mail du 27 septembre 2018 que légalement, elle ne devait tenir compte que d'un montant de 22.014,01 euros au titre de rémunération variable (13.624,86 euros + 4.565,98 euros x 1,21017)

Au vu des développements qui précèdent, monsieur V B ne justifie pas de tenir compte pour le calcul de la rémunération servant à déterminer l'indemnité compensatoire de préavis des trois montants de 4.565,98 euros versés respectivement en mars 2017, en juin 2017 et en septembre 2017.

De son côté, Axa ne démontre pas que la rémunération qu'elle a prise en compte pour le calcul de l'indemnité compensatoire de préavis serait erronée en tant qu'elle reprend un montant de 22.014,01 euros au titre de rémunération variable (pécules compris) ainsi que de 161,50 euros à titre de « ATN Gsm/Adsl » et de 100 euros à titre de « Sport et chèques culture.

Concernant la prise en compte du montant de 22.014,01 euros, ce montant a été reconnu par le service juridique de la sa Axa Banque dans un mail du 27 septembre 2018 (déposé au dossier de la sa Axa Belgium) et ne saurait dès lors constituer un montant indûment pris en considération dans le calcul.

La circonstance que le montant annuel de 100 euros payé à titre de chèques sport et culture serait visé par la convention collective d'entreprise conclue le 9 juillet 2018 en accord avec la convention collective sectorielle du 5 février 2018 et que l'Onss accepte qu'il ne soit pas passible de cotisations de sécurité sociale ne permettent pas de considérer qu'il s'agit là d'un remboursement de frais professionnels incombant à l'employeur. La cour considère au contraire qu'il s'agit bien d'un avantage acquis en vertu du contrat de travail qui permet au travailleur de s'adonner à une activité sportive ou à une activité culturelle.

De même, l'avantage lié à l'utilisation d'un Gsm/ligne Adsl pour lequel l'usage privé n'est pas exclu, doit être pris en compte. La circonstance que le Spf Finances ait accepté dans le cadre d'un « ruling » que certains montants versés à ce titre ne fassent pas partie de la rémunération est indifférente. Le remboursement Adls est une intervention dans les frais internet payés par monsieur V B pour une connexion internet à domicile qu'il utilisait à titre privé également et représente dès lors un avantage acquis en vertu du contrat de travail. Cela suffit à justifier que le montant de 161,50 euros soit repris dans la rémunération servant à calculer l'indemnité compensatoire de préavis.

En conclusion, l'indemnité compensatoire de préavis versée à monsieur V B a été correctement calculée. Aucun complément d'indemnité compensatoire n'est dû.

Le jugement doit être réformé sur ce point.

## **2. L'indemnité de stabilité d'emploi.**

### **Les principes.**

L'article 4 de la convention collective de travail du 6 décembre 2010 relative à la sécurité d'emploi (ci-après, la CCT du 6 décembre 2010), adoptée dans le cadre de la Commission Paritaire 306, intitulé « *licenciement* » prévoit que:

*« a. Les employeurs informent les travailleurs des éléments susceptibles de leur être reprochés en raison de leur comportement, de manière à éviter que ces éléments ne soient invoqués pour la première fois, regroupés, après un délai excessif au-delà de leur survenance.*

*b. Les employeurs s'engagent, sauf preuve d'opposition du travailleur concerné constatée sur un écrit distinct adressée à l'employeur dans les deux jours ouvrables :*

*-à informer la délégation syndicale ou la délégation du personnel de l'existence des reproches visés au a, et susceptibles d'être invoqués ultérieurement à l'appui d'une procédure de licenciement ;*

*-à fournir des informations au sujet de tels licenciements à la délégation syndicale ou à la délégation du personnel.*

*c. Sans préjudice de situations acquises, les modalités d'application des dispositions des articles 4 et 4 bis sont réglées au niveau des entreprises, de manière à sauvegarder les possibilités d'intervention de la délégation syndicale.*

*d. Les conflits pouvant surgir concernant la motivation des licenciements ou la procédure sont soumis à l'employeur par la délégation syndicale qui peut ensuite s'adresser à la commission paritaire de conciliation. Cette procédure doit aboutir à une décision dans un délai d'un mois à partir de l'information à la délégation syndicale.*

*e. Tout recours au tribunal du travail est réglé par les dispositions concernant la compétence de ce tribunal quant au fond et à la forme ».*

L'article 4bis, §1, de la CCT du 6 décembre 2010, intitulé « *Licenciement avec procédure d'avertissement* », dispose que:

*« La procédure décrite ci-après est une procédure supplétive à celle négociée, le cas échéant, au niveau d'une entreprise.*

*1. L'avertissement*

*L'employeur adresse à un travailleur un avertissement écrit susceptible d'être suivi d'un licenciement si les éléments qui lui sont reprochés ne sont pas modifiés : l'employeur adresse à la délégation syndicale un avis signalant l'envoi ou la remise de l'avertissement écrit sans plus*

*L'avertissement écrit est une mesure par laquelle la hiérarchie avertit par écrit le travailleur que son attitude ne répond pas à ce que le règlement de travail en général et/ou le bon fonctionnement du travailleur dans l'entité dont il fait partie attendent de lui et le met en demeure de remédier à cette situation.*

*2. L'entretien et les points d'amélioration*

*a. L'avertissement écrit débouche sur un entretien que le travailleur aura avec sa hiérarchie et une personne en charge des ressources humaines. Lors de cet entretien, le travailleur a la possibilité de se faire assister par un ou deux délégués syndicaux.*

*b. Les éléments reprochés transcrits dans la lettre d'avertissement seront abordés pendant l'entretien.*

*c. Au cours de cet entretien, des points d'amélioration seront convenus. Ces points d'amélioration seront en relation avec les résultats attendus.*

*Lors de cet entretien, les éléments suivants pourront également être abordés :*

- les possibilités de développement,*
- des moments d'évaluation,*
- des formations (en ce compris les possibilités de bilan professionnel et personnel via le FOPAS*
- des coachings*
- d'une éventuelle réorientation de fonction ou*
- tout autre décision en fonction des manquements constatés.*

*Un délai raisonnable et suffisant sera précisé par écrit afin que le travailleur ait le temps nécessaire pour réaliser cette amélioration. Ce délai ne peut être inférieur à trois mois calendriers.*

### *3. L'évaluation*

*Au terme du délai convenu les parties feront une évaluation objective quant aux améliorations intervenues suite au plan d'action.*

*a. Soit le travailleur a donné la suite voulue aux reproches qui lui avaient été adressés, aucune suite n'est donnée à cet avertissement. Dans ce cas, l'évaluation positive peut lui être confirmée par écrit sur demande.*

*b. Soit le travailleur n'a pas donné la suite voulue (il n'y a pas d'amélioration significative constatée), et l'employeur décide du licenciement. Dans ce cas, il en avise la délégation syndicale lors de la notification du préavis à l'intéressé.*

*L'évaluation ne porte pas atteinte au droit de se faire assister par un délégué syndical ».*

L'article 15 de la CCT précitée dispose :

*« En cas de licenciement effectué sans avoir respecté les procédures prévues aux articles 4, 4bis (...), l'employeur paiera à titre de sanction au travailleur :*

*(...)*

*-dont l'ancienneté est supérieure à 5 ans : une indemnité égale à six mois de salaire mensuel*

*(...) ».*

La cour de céans partage l'interprétation donnée par la jurisprudence et doctrine citées ci-après des principes qui suivent.

Le travailleur qui revendique le droit à l'indemnité prévue à l'article 15 de la CCT du 6 décembre 2010 a la charge de prouver que les conditions d'application de cet article sont réunies et ce par application de l'article 8 .4 du Code civil et de l'article 870 du Code judiciaire (voir dans le même sens s'agissant de l'indemnité prévue par l'ancienne CCT de sécurité d'emploi existant dans le secteur de l'assurance, à savoir la CCT du 9 novembre 1987 : Cass.,19 avril 1999,www.juportal.be).

Comme l'a à juste titre décidé la Cour de cassation, l'indemnité est due en cas de non-respect des procédures mais non pas en cas d'absence de preuve du comportement individuel qui a donné lieu au licenciement (Cass.,15 juin 2020,J.T.T.,2022,p. 21).

La circonstance que la Cour de cassation ait jugé que les dispositions normatives d'une convention collective de travail rendue obligatoire par arrêté royal constituent une loi au sens de l'article 608 du Code judiciaire dont la violation est soumise à l'appréciation de la Cour (de cassation) (Cass.,29 avril 1996,S950059N,www.juportal.be) n'implique pas que le juge, confronté à l'application de pareilles dispositions, ne pourrait en aucun cas s'inspirer de certaines règles d'interprétation des contrats, comme l'article 1156 de l'ancien Code civil (dont s'inspire l'article 5.64 du Code civil, étant entendu que l'alinéa 2 a limité le contrôle de la foi dû aux actes). La portée de cet arrêt vise avant tout à faire obstacle à l'appréciation souveraine de la juridiction de fond en présence d'une norme constituant une loi au sens de l'article 608 du Code judiciaire et ainsi à permettre à la Cour de cassation de vérifier si, au-delà de la question du respect de la foi due aux actes qui s'applique quelle que soit la nature de la disposition de la convention collective à interpréter (Cass.,28 décembre 1987,RG 4933,Pas.,n°262,p. 518 ; Cass.,21 décembre 1981,RG 11376,www.juportal.be), l'interprétation donnée par la juridiction de fond ne modifie pas la portée et le sens de la convention collective rendue obligatoire (voir à titre d'exemple : Cass.,14 avril 1980,Pas.,1980,p. 997).

Ainsi, comme le relevait déjà Henri De Page (H. De Page,Traité élémentaire de droit civil Belge,Tome premier,1961,pp. 311 et suivants), tout en défendant la thèse qu'un texte clair ne s'interprète pas (principe qui sera à juste titre nuancé ci-après) :

*-« On n'interprète pas ce qui est clair de soi. Cette règle vaut en matière de lois aussi bien qu'en matière de conventions. Mais il ne faut pas nécessairement s'arrêter au sens littéral des termes. Dans ce cas, c'est également, comme en matière de conventions (Code civ.,art. 1156), l'intention du législateur qui prime ». La recherche de la volonté réelle plutôt que la volonté déclarée est également préconisée par la doctrine plus récente: « il faut aussi savoir franchir la barrière du verbe de la loi et l'article 1156 du Code civil est un principe d'interprétation pertinent en matière législative comme en matière contractuelle » (J.F. Romain, Interprétation de la loi, fiction juridique, immeubles par nature et par destination économique, note sous Cass.,15 février 2007, R.C.J.B., 2010/1, p. 74).*

La doctrine du sens clair doit être nuancée. Ainsi, comme le précise à juste titre la doctrine, *« tout texte est toujours interprété. Au sens strict interpréter un texte, c'est dire son sens (...), c'est donner une signification à l'expression du législateur, c'est découvrir sa volonté à partir des signes que sont les phrases énonçant les règles qu'il a édictées. La nécessité de l'interprétation résulte de ce que, comme tout message, la loi est une évocation de concepts, d'abstractions de réalités, de comportements, de qualités, de manières d'agir. Or les concepts n'ont pas une compréhension ni, partant, une extension*



*identique dans tous les esprits. Pour comprendre la volonté du législateur, il faut donc nécessairement chercher à déterminer la compréhension et l'extension qu'ont, dans son esprit, les concepts évoqués par son message » (P. Delnoy, *Éléments de méthodologie juridique*, Faculté de droit de l'université de Liège, 2005, p. 94) ; « toute application d'une loi implique son interprétation préalable ; l'interprétation est inhérente à toute lecture, même la plus banale, de la loi » (F. Ost, *L'interprétation logique et systématique et le postulat de rationalité du législateur* in *L'interprétation en droit* sous la direction de M. van de Kerchove, Facultés universitaires Saint-Louis, 1978, p. 110) ou encore : « la reconnaissance du caractère clair ou obscur d'un texte implique toujours une interprétation au moins implicite de celui-ci ; elle ne saurait donc fournir un critère apte à déterminer si une telle interprétation est nécessaire (et légitime) ou non » (M. van de Kerchove, *La doctrine du sens clair des textes et la jurisprudence de la Cour de cassation de Belgique* in *L'interprétation en droit* sous la direction de M. van de Kerchove, Facultés universitaires Saint-Louis, 1978, p. 37).*

L'avocat général à la Cour de cassation Henkes abondait dans le même sens dans des conclusions préalables à un arrêt de la Cour de cassation du 14 décembre 2007, F.05.0098.F :

*« Cette théorie (la doctrine du sens clair) doit être nuancée avec fermeté.  
(...)*

*La Cour, du reste, est formelle ; dans un arrêt du 9 février 1925 (note 92 : Cass., 9 février 1925, Bull. et Pas., I, 143), elle enseigne « qu'il convient parfois de rechercher ce qu'a voulu dire le législateur plutôt que ce qu'il a dit littéralement, qu'il est préférable, en principe, de supposer qu'il a employé une expression traduisant imparfaitement sa pensée, plutôt que de lui prêter une pensée issue de l'arbitraire. A ma connaissance, cet enseignement n'a jamais été rapporté.(...) Dans la quête susdite de la Cour de savoir ce qu'a voulu le législateur, plutôt que ce qu'il a dit, elle défend des valeurs qui, telles qu'elles, ne sont pas nécessairement exprimées expressis verbis dans le texte de la loi, et dont le mutisme conduit, si l'application qui en est faite n'est que littérale, à dénaturer la règle qu'il contient et l'ordonnement dans lequel elle s'insère et à la réalisation duquel elle participe*

*C'est ce qu'illustre particulièrement clairement me semble-t-il, la jurisprudence de la Cour dans des arrêts charnières, tels ceux sur la répétibilité des honoraires d'avocat et de conseil technique (note 93 : Cass., 16 novembre 2006, RG. C. 05.0124.F et les conclusions du ministère public; id.(aud. plén.), 5 mai 2006, RG. C.03.0068.F et les conclusions du ministère public; id., 2 septembre 2004, RG. C.01.0186.F et les conclusions du ministère public (...)) ou encore ceux sur la responsabilité de l'Etat du fait de ses pouvoirs exécutifs, judiciaire ou législatif (note 94 : La règle de la responsabilité aquilienne de l'Etat est, on le sait, avant toute jurisprudentielle et est le résultat de trois arrêts majeurs de la Cour de cassation. Il suffit pour le présent propos de mettre en évidence l'enseignement et les conséquences des arrêts "La Flandria", (Cass., 5 novembre 1920, Pas., 1920, I, p. 193 et s., et les conclusions du Procureur général P. LECLERQ), "Anca" (Cass., 19 décembre*

1991, Pas., I, 1992, p. 316 et s., J.T., 1992, p. 142 et s., et les conclusions du Procureur général Baron VELU, alors premier avocat général et "Ferrara" (Cass., 28 septembre 2006, J.T., 2006, p. 596 et s. et les conclusions du Procureur général J.-F. LECLERCQ, alors premier avocat général, [www.cass.be](http://www.cass.be) (...)).

C'est ainsi que la Cour de cassation a interprété l'article 2 §2 d'une convention collective de travail du 2 juillet 2007 portant des dispositions relatives à l'emploi dans le secteur bancaire, rendue obligatoire par un arrêté royal, qui précise que « *si l'employeur envisage de licencier un travailleur occupé dans les liens d'un contrat de travail à durée indéterminée (...) pour carence disciplinaire ou faute professionnelle, ce travailleur est invité à un entretien qui a lieu dans les huit jours de calendrier qui suivent l'invitation* », en rappelant l'objectif poursuivi par cette convention collective de travail et en considérant que « *l'article 2 §2, précité, qui a pour objet d'assurer une sécurité d'emploi aux travailleurs auxquels il s'applique, impose que l'invitation du travailleur à l'entretien précède la décision de l'employeur de le licencier. Il ne suffit pas qu'elle se produise avant le congé, étant l'acte par lequel l'employeur notifie au travailleur qu'il entend que le contrat de travail prenne fin* » (Cass., 18 novembre 2013, S.12.0008.F). Cet arrêt fut précédé des conclusions de M. l'avocat général Genicot qui mettent encore plus clairement en évidence que le texte de la convention collective, bien que rendue obligatoire par arrêté royal, pouvait et devait être interprété, en précisant ce qui suit :

« "Envisager", suivant le dictionnaire "le Grand Robert", c'est "considérer", "regarder comme" "avoir en vue", "projeter", "penser que quelqu'un ou quelque chose peut-être dans l'avenir".

Il apparaît donc logique à première vue de considérer, qu'un employeur "envisage de licencier" au sens de la convention collective dès que l'intention lui en vient et avant même qu'il ne se résolve à en prendre la décision ferme ou, a fortiori, qu'il ne la notifie au travailleur concerné sous la forme d'un congé (...).

La précocité de cette obligation de convocation dès l'entame de ce processus décisionnel de l'employeur constitue à tout le moins un moratoire sinon une réserve à son pouvoir de licencier puisqu'il tend à lui associer le travailleur en imposant l'éclairage d'un entretien préalable. **Cette interprétation du mot semble bien s'adapter dans le cadre de la convention précitée et son souci de préserver la stabilité de l'emploi.**

Il paraît donc essentiel que l'entretien ait lieu au stade "embryonnaire" du processus décisionnel de licenciement sous peine de le priver de son utilité, tant l'expression d'une décision de rupture consommée est déjà en soi l'aveu implicite d'un refus de discussion sur le sujet (...)

L'entretien doit donc être, au plus tard, concomitant à la naissance de l'intention de licencier, et par conséquent, antérieur à l'existence d'une résolution ayant déjà les stigmates d'une décision définitive, et, a fortiori, à sa manifestation juridique par la notification d'un congé au travailleur ».

Les développements qui précèdent démontrent que même en présence d'une convention collective de travail rendue obligatoire par arrêté royal, le juge doit interpréter le texte de cette convention, sans toutefois en méconnaître la portée et le sens.

### **Application.**

La CCT du 6 décembre 2010 relative à la sécurité d'emploi met à charge de la sa Axa Belgium différentes obligations analysées ci-après :

1° informer le travailleur des éléments susceptibles de lui être reprochés en raison de son comportement, de manière à éviter que ces éléments ne soient invoqués pour la première fois, regroupés, après un délai excessif au-delà de leur survenance (article 4 a).

2° sauf opposition du travailleur, informer la délégation syndicale ou la délégation du personnel de l'existence des reproches visés à l'article 4 a, et susceptibles d'être invoqués ultérieurement à l'appui d'une procédure de licenciement + fournir des informations au sujet de tel licenciements à la délégation syndicale ou à la délégation du personnel (article 4 b).

3° dans le cadre du licenciement avec procédure d'avertissement visé à l'article 4bis §1er, adresser au travailleur un avertissement écrit susceptible d'être suivi d'un licenciement si les éléments qui lui sont reprochés ne sont pas modifiés + adresser à la délégation syndicale un avis signalant l'envoi ou la remise de l'avertissement écrit sans plus (article 4bis §1<sup>er</sup> 1).

4° organiser un entretien entre le travailleur et sa hiérarchie ainsi qu'une personne en charge des ressources humaines durant lequel le travailleur a la possibilité de se faire assister par un ou deux délégués syndicaux, au cours duquel les éléments reprochés transcrits dans la lettre d'avertissement seront abordés et des points d'amélioration en relation avec les résultats attendus seront convenus (article 4bis §1 2 a, b et c).

5° fixer par écrit un délai raisonnable (ne pouvant être inférieur à trois mois calendriers) afin que le travailleur ait le temps nécessaire pour réaliser cette amélioration (article 4bis §1 2 c).

6° réaliser au terme du délai convenu une évaluation objective quant aux améliorations intervenues suite au plan d'action (au cours de laquelle le travailleur a le droit de se faire assister d'un délégué syndical) (article 4bis §1 3).

7° Si l'employeur estime qu'il n'a pas constaté d'amélioration significative et décide du licenciement, il doit aviser la délégation syndicale lors de la notification du préavis au travailleur (article 4bis §1 3 b).

La cour estime que la sa Axa Belgium a commis certaines violations aux obligations mises à sa charge par les articles 4 et 4bis de la CCT du 6 décembre 2010 énoncées ci-après :

- La sa Axa Belgium n'a pas respecté son obligation prescrite par l'article 4 b d'informer la délégation syndicale ou la délégation du personnel de l'existence des reproches visés à l'article 4 a, et susceptibles d'être invoqués ultérieurement à l'appui d'une procédure de licenciement.

La sa Axa Belgium admet que plusieurs écrits ont été adressés à monsieur V B (mail du 11 septembre 2017 et évaluation de milieu d'année tenue le 12 septembre 2017) ) et plusieurs entretiens individuels ont eu lieu avec monsieur V B (12 septembre 2017, 24 octobre 2017, 25 octobre 2017, 25 octobre 2017, février 2018) pour lui reprocher des manquements. Elle dépose par ailleurs une attestation de madame P dans les formes de l'article 961/2 du Code judiciaire faisant état de la teneur de ces entretiens et de la réunion d'évaluation de milieu d'année du 12 septembre 2017.

Ce faisant, la sa Axa Belgium a respecté les termes de l'article 4 a de la CCT du 6 décembre 2010, qui a pour objectif d'éviter que les éléments susceptibles d'être reprochés à monsieur V B ne soient invoqués pour la première fois, regroupés, après un délai excessif au-delà de leur survenance.

Elle devait dès lors informer la délégation syndicale ou délégation du personnel de l'existence de ces reproches.

La sa Axa Belgium ne prouve pas l'avoir fait.

La notification faite à la délégation syndicale en date du 14 juin 2018 concerne l'avertissement du 29 mai 2018 regroupant différents reproches (qui intervient 7 mois et demi après le début des premiers reproches, dans le cadre d'un licenciement avec procédure d'avertissement visé à l'article 4bis).

Or les articles 4 et 4 bis contiennent des obligations distinctes, dont le non-respect des unes ou des autres entraîne la déduction de l'indemnité de sécurité d'emploi. Le fait que la CCT ne prévoit pas que l'avertissement soit précédé d'un certain nombre d'écrits ne le contredit pas. D'une part, le texte de l'article 4 a n'oblige pas que les reproches soient faits par écrit, en manière telle qu'une information verbale donnée au travailleur suffit. D'autre part, il n'est pas exclu qu'en présence d'éléments de reproche tout récents (contrairement au présent cas d'espèce), un employeur entame la procédure décrite à l'article 4bis sans par hypothèse s'être retrouvé en présence d'éléments de comportement antérieurs ayant nécessité le respect de l'article 4 de la CCT.

La sa Axa Belgium ne peut dans ce cadre, alors qu'elle admet l'existence de reproches récurrents adressés à monsieur V B à partir du mois de septembre 2017 (en application de l'article 4 a), considérer qu'en respectant l'obligation fixée par l'article 4bis §1<sup>er</sup> 1 d'informer la délégation syndicale le 14 juin 2018 qu'elle a envoyé ou remis un avertissement à monsieur V B (le 29 mai 2018), elle a respecté l'obligation imposée par l'article 4 b d'informer la délégation syndicale ou délégation du personnel de l'existence des reproches susceptibles de lui être reprochés en raison de son comportement.

- L'entretien imposé par l'article 4bis §1 2 ne peut pas être concomitant à l'envoi ou la remise de l'avertissement écrit prescrit par l'article 4bis §1 1

La définition du mot « déboucher » est « *aboutir à, mener à, ouvrir sur* » (voir le Petit Robert 1).

En indiquant à l'article 4bis §1 2 que l'avertissement écrit (visé à l'article 4bis §1 1) débouche sur un entretien, la convention collective du 6 décembre 2010 a dissocié les deux : le travailleur reçoit un avertissement écrit / un entretien est ensuite organisé pour aborder les éléments reprochés dans l'avertissement. La circonstance que le texte de la CCT ne prévoit pas de délai séparant la remise ou l'envoi de l'avertissement de la tenue de l'entretien ne contredit pas l'interprétation qui précède. Il est possible de dissocier les deux étapes même en prévoyant la remise de l'avertissement et la tenue de l'entretien le même jour à deux moments distincts. Cette séquence en deux temps évite l'effet de surprise en permettant au travailleur de prendre connaissance au préalable de l'avertissement dont le contenu sera abordé lors de l'entretien et d'envisager dès cet instant s'il estime nécessaire de contacter la délégation syndicale pour l'assister durant l'entretien qui sera organisé pour discuter des éléments reprochés figurant dans l'avertissement.

Or en l'espèce, l'entretien auquel monsieur V B a été convié le 29 mai 2018 (sans en connaître la teneur et sans dès lors avoir le temps de réfléchir à la nécessité d'être assisté par un délégué syndical) a débuté par la remise de l'avertissement écrit daté du 29 mai 2018 (comportant trois pages et demi) dont monsieur V B n'a pu par définition pas prendre connaissance avant le début de l'entretien. Même si monsieur V B admet qu'en début de réunion, la possibilité lui a été donnée d'être assisté d'un délégué syndical et qu'il a décliné cette proposition, la cour considère en tout état de cause que la remise de l'avertissement écrit au début de l'entretien méconnaît l'article 4bis de la CCT du 6 décembre 2010. La circonstance que quelques rares mots aient été ajoutés ou modifiés dans l'avertissement ne fait pas obstacle à cette conclusion.

- Les points d'amélioration n'ont pas été convenus

La sa Axa Belgium a fixé de manière unilatérale dans l'avertissement écrit du 29 mai 2018 les six points d'amélioration attendus de monsieur V B alors que les points d'amélioration doivent être convenus au cours de l'entretien. La manière dont ces points d'amélioration ont été exprimés (« *Les améliorations que nous vous demandons d'apporter sont les suivantes* » et « *nous vous demandons de vous atteler immédiatement à la mise en œuvre des points d'amélioration précités* ») contredit qu'il se soit agi de simples suggestions, comme le prétend la sa Axa Belgium dans ses conclusions.

La sa Axa Belgium ne démontre pas que ces points d'amélioration, bien que pré-indiqués, ont ensuite été convenus entre les parties durant l'entretien, ce que monsieur V B (qui n'a signé l'avertissement que pour réception et non pour accord) conteste. Monsieur V B exprimera d'ailleurs dans sa lettre du 26 juin 2018 la difficulté de rencontrer et d'évaluer certains points d'amélioration dès lors qu'ils sont exprimés de manière tellement vaste et vague, ce qui illustre bien qu'il n'avait pas marqué son accord sur ceux-ci. Dans son courrier en réponse du 2 août 2018, madame P donnera une liste de 12 démarches attendues de monsieur V B (« *D'ici trois mois, tu trouveras ci-dessous les principaux points que nous attendons de ta part au-delà des autres points repris dans le courrier du 29 mai 2018 qui sont clairs pour toi* »).

Le fait que quelques mots aient été ajoutés au 4<sup>ème</sup> point d'amélioration repris dans l'avertissement écrit ne démontre pas que ces points d'amélioration ont été convenus.

- La sa Axa Belgium n'établit pas qu'elle a avisé la délégation syndicale lors de la notification du préavis à monsieur V B.

La circonstance que la sa Axa Belgium précisait à monsieur V B dans la lettre datée du 4 octobre 2018 de notification du licenciement moyennant paiement d'une indemnité compensatoire de préavis, qu'elle informerait la délégation syndicale, sauf opposition de la part de monsieur V B formulée par écrit dans les deux jours ouvrables, ne démontre pas que cette information a effectivement eu lieu (alors qu'elle ne soutient pas qu'il s'y est opposé).

La seule pièce que la sa Axa Belgium dépose en rapport avec une information donnée à la délégation syndicale se rapporte à l'avertissement écrit donné à monsieur V B (pièce 27 intitulée information délégation syndicale n°254 signé par un membre des ressources humaines et pièce 31 étant un mail adressé le 14 juin 2018 à la délégation syndicale en rapport avec les informations syndicales n°254 à 261).

La pièce 27 est un formulaire qui comporte plusieurs cases (« *a reçu une lettre de reproche* », « *a été informé de l'intention de mettre fin à son contrat de travail* », « *a été licencié* » (trois modalités étant ensuite distinguées), « *a donné sa démission* » et « *le contrat a été rompu de commun accord* »), dans lequel en l'espèce le nom de monsieur

V B a été indiqué, tout en cochant la case « *a reçu une lettre de reproche (...) date (...)* : 29/05/2018 ».

La sa Axa Belgium ne dépose pas d'autre document (repris sur pareil formulaire) dans lequel elle aurait indiqué que monsieur V B « *a été licencié* ». Elle ne dépose pas davantage une attestation d'un membre de son personnel précisant avoir informé verbalement la délégation syndicale de ce licenciement.

En conclusion, la cour estime que le licenciement de monsieur V B s'est effectué sans respecter les procédures prévues aux articles 4 et 4bis de la CCT du 6 décembre 2010.

Cette conclusion n'est pas remise en question par la circonstance que la délégation syndicale ne se serait jamais plainte auprès de la sa Axa Belgium du non-respect de la procédure ou de la motivation du licenciement, comme le prévoit l'article 4 d de la CCT.

Monsieur V B a dès lors droit à l'indemnité prévue par l'article 15 de la CCT du 6 décembre 2010, sans qu'il soit nécessaire de constater d'autres violations de la CCT du 6 décembre 2010. A cet égard, la cour entend relever que si, au vu du nombre de reproches émis dans l'avertissement du 29 mai 2018 et du nombre de points d'amélioration imposés par la sa Axa Belgium et des jours de maladie et vacances survenus entretemps, le délai séparant l'entretien visé à l'article 4bis §1 2 de l'entretien d'évaluation repris à l'article 4bis §1 3 n'apparaît pas comme raisonnable au sens de l'article 4bis §1 2, ce point ne sera pas repris comme motif de violation de la CCT compte tenu de l'attitude contradictoire de monsieur V B en la matière. En effet, lorsque la date initialement imposée du 11 septembre 2018 pour la tenue l'entretien d'évaluation fut reportée au 17 septembre 2018 (en raison du congé de madame P le 11 septembre 2018), monsieur V B fut informé à la date du 14 septembre 2018 que son employeur proposait désormais de tenir l'entretien au 11 octobre 2018. Au lieu d'accepter cette date, il proposa à l'employeur de maintenir la date du 17 septembre 2018 ou de le reporter au 12 novembre 2018. La raison du refus de la date du 11 octobre 2018 était lié à son départ en vacances le lendemain. Outre que ce jour-là demeurerait un jour de prestations qui n'empêchait pas la tenue de l'entretien (lequel aurait pu être fixé en matinée), il n'explique pas ni en terme de conclusions ni lors de l'instruction faite à l'audience la raison pour laquelle il ne proposa pas une autre date en octobre 2018 (qui aurait permis de prolonger de plusieurs semaines le délai séparant les deux entretiens prévus par l'article 4 bis de la CCT précitée). En validant la date du 17 septembre 2018, il a dès lors par son attitude participé à limiter le délai qui s'est écoulé pour tenter de mettre en œuvre les points d'amélioration souhaités par la sa Axa Belgium.

Monsieur V B a droit à une indemnité de sécurité d'emploi (la cour la qualifie comme telle au vu du libellé de la CCT du 6 décembre 2010) égale à 6 mois de rémunération, soit un montant de 73.738,03 euros brut (147.476,06 euros / 2), à augmenter des intérêts légaux et judiciaires.

### **3. La demande reconventionnelle de dommages et intérêts équivalents à l'indemnité de sécurité d'emploi.**

#### **Les principes.**

La cour partage l'interprétation donnée par la jurisprudence citée ci-après.

L'exercice d'un droit peut apparaître excessif et constituer un abus de droit si son auteur en use dans l'intention exclusive de nuire à autrui ou s'il exerce ce droit d'une manière qui excède manifestement l'exercice normal du droit par une personne prudente et diligente (Cass.,20 janvier 2023,C.22.0069.N,www.juportal.be ; Cass.,25 avril 2022, C.21.0071.F ,www.juportal.be), Cass.,1<sup>ère</sup> ch.,6 janvier 2011,R.G.D.C.,2012, note P. Bazier, p. 388-403 ; Cass.,18 février 2008,J.T.T.,2008,p. 117, note P. Joassart ; Cass.,12 décembre 2005,J.T.T.,2005,p. 155;Cass.,1<sup>er</sup> février 1996,Pas.,1996,I,p. 158), ce qui recouvre plusieurs hypothèses, comme par exemple :

- lorsque, entre différentes façons d'exercer son droit avec la même utilité, le titulaire d'un droit choisit celle qui est la plus dommageable pour autrui (Cass.,25 avril 2022,C.21.0071.F,www.juportal.be) ;

-lorsque le droit est exercé sans intérêt raisonnable et suffisant (Cass.,4 mars 2010 ,R.G. n° 08.0324.N,www.juportal.be ; Cass.,30 janvier 2003,C000632.F ; voir aussi : Cass.,26 octobre 2017,C.16.0393.N,ww.juportal.be) ou lorsque le préjudice causé est sans proportion avec l'avantage recherché ou obtenu par le titulaire du droit ; dans l'appréciation des intérêts en présence, le juge doit tenir compte de toutes les circonstances de la cause, et en particulier, de l'attitude de la personne qui a porté atteinte au droit d'autrui (Cass.,22 octobre 2021,C.20.0265.F,www.juportal.be ; Cass.,4 mars 2021, C.20.0404.F, www.juportal.be ; Cass., 27 janvier 2020, C.19.0020.N, www.juportal.be).

-lorsque le droit est exercé à des fins qui ne présentent aucun lien avec celles pour lesquelles il est accordé (Cass.,28 septembre 2018,C.18.0058.N,www.juportal.be ; Cass.,30 octobre 2014,F.13.0140.F,www.juportal.be), qu'il est détourné de sa finalité économique ou sociale (Cass.,24 septembre 2001, J.T.T.,2002,p. 63) ou qu'il est fait appel à des règles de droit ou à des institutions dans un but contraire à celui pour lequel elles ont été instituées (Cass.,15 février 2019,C.18.0428.N,www.juportal.be).

Il peut y avoir un abus de droit, même si le droit visé est d'ordre public ou impératif (Cass., 2 avril 2015, C.14.0281.F, www.juportal.be ; Cass., 22 septembre 2008, S.05.0102.N, www.juportal.be).

En matière contractuelle, c'est le principe de l'exécution de bonne foi des conventions,



consacré par l'article 1134, alinéa 3, de l'ancien Code civil, qui interdit à une partie à un contrat d'abuser des droits que lui confère celui-ci.

L'abus de droit n'est pas sanctionné par la déchéance du droit, mais par la réduction du droit à son exercice normal ou par la réparation du préjudice causé par cet abus. La réduction du droit à son exercice normal peut aller jusqu'à ce que le juge prive le titulaire du droit de la possibilité de s'en prévaloir dans les circonstances données (Cass., 8 février 2021, S.20.0009.N, [www.juportal.be](http://www.juportal.be) ; Cass., 19 décembre 2019, C.19.0127.N, [www.juportal.be](http://www.juportal.be)).

Conformément au droit commun (l'article 1315 de l'ancien Code civil et 870 du Code judiciaire), c'est à la partie qui se prévaut d'un abus de droit d'en apporter la preuve (Cass., 23 mai 2019, C.16.0474.F, [www.juportal.be](http://www.juportal.be)). Cette règle de charge de la preuve se retrouve désormais consacrée par l'article 8.4 alinéa 1<sup>er</sup> du Code civil qui dispose que « *celui qui veut faire valoir une prétention en justice doit prouver les actes juridiques ou faits qui la fondent* ».

#### **Application.**

La sa Axa Belgium sollicite la condamnation de monsieur V B au paiement de dommages et intérêts si la cour devait estimer qu'une indemnité de « stabilité d'emploi » (termes utilisés par la sa Axa Belgium) est due en raison du fait que 3 mois de prestations effectives n'ont pas été prestés entre l'entretien du 29 mai 2018 et l'entretien du 17 septembre 2018.

La cour a accordé l'indemnité prévue par l'article 15 de la CCT du 6 décembre 2010 en raison de violations des articles 4 et 4bis étrangères à la question du délai séparant les deux entretiens.

La demande de dommages et intérêts est dès lors sans objet.

Il n'y sera pas fait droit.

#### **4. Les dépens**

En vertu de l'article 1017 alinéa 1<sup>er</sup> du Code judiciaire, les dépens sont à charge de la partie succombante.

L'article 1017 alinéa 4 autorise le juge à compenser les dépens si les parties succombent respectivement sur quelque chef. Comme précisé à juste titre par la jurisprudence et la doctrine citée ci-après, tel est notamment le cas lorsque qu'une partie n'obtient pas totalement gain de cause (Cass., 19 janvier 2012, Pas., 2012, p. 158), voire même lorsqu'en présence d'une seule demande, bien que celle-ci soit totalement rejetée, le défendeur se voit débouter de l'un des moyens de défense qu'il avait soulevé (Cass., 23 novembre 2012, Pas., 2012, p. 1316 ; Cass., 25 mars 2010, Pas., 2010, p. 1004 ; H. Boularbah, Les frais et les dépens, spécialement l'indemnité de procédure in Actualités en droit judiciaire, CUP, 2013, volume 145, p. 353).

Monsieur V B a obtenu en partie gain de cause sur son chef de demande portant sur le montant le plus élevé, malgré les divers moyens invoqués par la sa Axa Belgium.

La cour estime justifié dans les circonstances de l'espèce de condamner la sa Axa Belgium à supporter les dépens de 1<sup>ère</sup> instance et d'appel de monsieur V B à concurrence du montant de base des indemnités de procédure telles que déterminées sur base de la valeur de la demande reconnue fondée, eu égard au montant en vigueur au jour des prises en délibéré de la cause, et à supporter la contribution au fonds d'aide juridique payée par monsieur V B en 1<sup>ère</sup> instance. Monsieur V B a ainsi droit à un montant de 3.600 euros pour la 1<sup>ère</sup> instance et de 4.500 euros pour l'appel, augmentés de la contribution forfaitaire au fonds d'aide juridique de 20 euros payée en 1<sup>ère</sup> instance.

## **VI. La décision de la cour du travail**

La cour déclare l'appel recevable et partiellement fondé.

La cour réforme partiellement le jugement dont appel.

La cour condamne la sa Axa Belgium à payer à monsieur M V B la somme de 73.738,03 euros brut à titre d'indemnité de sécurité d'emploi prévue par l'article 15 de la CCT du 6 décembre 2010, à augmenter des intérêts légaux et judiciaires.

La cour déboute monsieur M V B de sa demande d'indemnité complémentaire de préavis et la sa Axa Belgium de ses demandes reconventionnelles.

La cour condamne la sa Axa Belgium à payer à monsieur M V B les dépens des deux instances taxés comme suit, à savoir :

- la contribution forfaitaire au fonds d'aide juridique de 20 euros payée par monsieur V B en 1<sup>ère</sup> instance
- l'indemnité de procédure de 1<sup>ère</sup> instance à concurrence de 3.600 euros
- l'indemnité de procédure d'appel à concurrence de 4.500 euros.

La cour met à charge de la sa Axa Belgium la contribution de 20 euros au fonds budgétaire relatif à l'aide juridique de deuxième ligne, déjà payée au moment de la requête d'appel.

Cet arrêt est rendu et signé par :

P. KALLAI, conseiller,  
P. MERCIER, conseiller social au titre d'employeur,  
O. VALENTIN, conseiller social au titre d'employé,  
Assistés de J. ALTRUY, greffier

J. ALTRUY,                      O. VALENTIN,                      P. MERCIER,                      P. KALLAI,

et prononcé, à l'audience publique de la 4ème Chambre de la Cour du travail de Bruxelles, le 3 janvier 2024, où étaient présents :

P. KALLAI, conseiller,  
J. ALTRUY, greffier

J. ALTRUY

P. KALLAI