

### Expédition

|  |
|--|
| Numéro du répertoire<br><b>2024 / 1332</b>   |
| Date du prononcé<br><b>24 mai 2024</b>   |
| Numéro du rôle<br><b>2023/AB/556</b>   |
| Décision dont appel<br>tribunal du travail francophone de<br>Bruxelles<br>27 mars 2023<br>22/678/A |

|            |
|------------|
| Délivrée à |
| le         |
| €          |
| JGR        |

# Cour du travail de Bruxelles

quatrième chambre

## Arrêt

COVER 01-00003869529-0001-0019-01-01-1



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

**Madame I**      **L**

partie appelante,  
représentée par Maître C      G      , avocate à 1000 BRUXELLES,

contre

**L'ASBL TRAVAIL ET COOPERATION**, BCE 0428.335.073,  
dont le siège est établi à 1070 BRUXELLES, Quai Fernand Demets 28,  
partie intimée,  
représentée par Maître O      S      , avocat à 1000 BRUXELLES

\*

\*

\*



## **1. La procédure devant la Cour du travail**

1.

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

- le jugement dont appel,
- la requête d'appel reçue le 18 août 2023 au greffe de la Cour,
- les conclusions de l'ASBL Travail et coopération, ci-après « TRAVCO », déposées le 18 décembre 2023,
- les conclusions de Madame [REDACTED] déposées le 3 avril 2024,
- les dossiers de pièces déposés par les parties.

2.

Les parties ont comparu à l'audience publique du 26 avril 2024. Elles n'ont pas pu être conciliées.

La cause a été plaidée et ensuite prise en délibéré lors de cette audience.

3.

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

## **2. Les demandes originaires et le jugement dont appel**

### **2.1. Les demandes originaires**

4.

Par sa requête déposée auprès du Tribunal du travail francophone de Bruxelles le 24 février 2022, Madame [REDACTED] a sollicité la condamnation de TRAVCO à lui payer la somme de 13.988,28 € bruts à titre d'indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable, à majorer des intérêts légaux et judiciaires à compter du 8 mars 2021 jusqu'au parfait paiement. Madame [REDACTED] sollicitait également la condamnation de TRAVCO aux dépens, soit 1430,00 € à titre d'indemnité de procédure.

Dans ses dernières conclusions, Madame [REDACTED] demandait 1650,00 € à titre d'indemnité de procédure.



## 2.2. Le jugement dont appel

5.

Par jugement du 27 mars 2023, la 1<sup>e</sup> chambre du Tribunal du travail francophone de Bruxelles a déclaré la demande de Madame L recevable mais non fondée et a condamné celle-ci aux dépens de l'instance.

## 3. Les demandes en appel

6.

Par sa requête d'appel déposée le 18 août 2023, Madame L sollicite la réformation du jugement entrepris et demande la condamnation de TRAVCO au paiement de la somme de 13.988,28 € bruts à titre d'indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable, majorée des intérêts légaux et judiciaires à compter du 3 mars 2021 jusqu'à parfait paiement.

Elle demande également la condamnation de TRAVCO au paiement des dépens, en ce compris l'indemnité de procédure évaluée à son montant de base de 1.650,00 €.

7.

Au terme de ses conclusions d'appel, TRAVCO demande la confirmation du jugement *a quo*. Elle demande à la Cour de dire les demandes de Madame L non fondées et de l'en débouter. À titre subsidiaire, TRAVCO demande la réduction de l'indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable à trois semaines de rémunération brute.

## 4. Les faits

8.

TRAVCO est une entreprise de travail adapté auprès de laquelle des entreprises sous-traitent leurs activités d'emballage, d'assemblage, de collage de carton et papier, de fabrication de boîtes en carton, de pose d'étiquettes, de montage et de remplissage de présentoir, d'assemblage et de câblage de tout équipement électrique et mécanique.

L'entreprise occupe une centaine de travailleurs, dont environ 90 en situation de handicap.

Madame L est entrée au service de TRAVCO le 12 juin 2017 dans le cadre d'un contrat de travail à durée indéterminée, en qualité d'employée. Les contrats de travail déposés par les parties ne sont pas identiques quant à la description des tâches confiées à Madame L :



- selon le contrat de travail déposé par Madame [REDACTED] : L [REDACTED], elle était chargée des tâches suivantes : « *Direction et coordination des différents départements et en assurer la responsabilité générale* »<sup>1</sup> ;
- selon le contrat de travail déposé par TRAVCO, Madame [REDACTED] était chargée des tâches suivantes : « *chef moniteur responsable des moniteurs et de la qualité, organisation du planning, contact clientèle. Responsable administratif : responsable d'une équipe administrative* »<sup>2</sup>.

À partir du 1<sup>er</sup> février 2019, Madame [REDACTED] : L [REDACTED] s'est vu accorder une augmentation salariale de 5 %<sup>3</sup>.

9.

Du 23 mars 2020 au 19 avril 2020, Madame [REDACTED] : L [REDACTED] est en incapacité de travail.

Du 31 mars 2020 au 21 avril 2020, TRAVCO ferme en raison du confinement lié à la crise sanitaire du Covid-19.

Madame [REDACTED] : L [REDACTED] travaille du 20 avril 2020 au 2 juin 2020.

À partir du mois de juin 2020, Madame [REDACTED] : L [REDACTED] est en incapacité de travail à la suite d'une chute à domicile.

Par mail du 18 décembre 2020, Madame [REDACTED] : L [REDACTED] adresse à TRAVCO un certificat médical de prolongation de son incapacité de travail pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 mars 2021<sup>4</sup>.

10.

Lors de la réunion du conseil d'entreprise du 12 janvier 2021, il est question de l'évolution de la structure organisationnelle de TRAVCO<sup>5</sup>.

Lors de sa réunion du 5 février 2021, le conseil d'administration de TRAVCO :

- décide « *d'étoffer la structure organisationnelle par l'embauche d'une personne mi-temps pour l'accueil et le secrétariat administratif ainsi qu'un technicien pour renforcer l'équipe du chef d'atelier* » et « *de recentrer chacun sur ses compétences et fonctions premières afin d'éviter la dispersion des tâches et des responsabilités* » ;

<sup>1</sup> Pièce 1 du dossier de Mme L

<sup>2</sup> Pièce 2 du dossier de TRAVCO.

<sup>3</sup> Pièce 3 du dossier de Mme L

<sup>4</sup> Pièce 4 du dossier de Mme L

<sup>5</sup> Pièce 3 du dossier de TRAVCO.



- donne mandat à Monsieur J A « pour mettre fin au contrat de travail de Mme L »<sup>6</sup>.

Lors de la réunion du conseil d'entreprise du 11 février 2021, il est à nouveau question de l'évolution de la structure et « l'organigramme dans sa nouvelle version est distribué aux membres du conseil »<sup>7</sup>.

11.

Par courrier recommandé du 4 mars 2021, TRAVCO notifie à Madame L son licenciement avec effet immédiat moyennant le paiement d'une indemnité compensatoire de préavis<sup>8</sup>.

Par courrier recommandé du 11 mars 2021, Madame L demande la communication des motifs concrets de son licenciement<sup>9</sup>.

Par courrier recommandé du 30 mars 2021, TRAVCO communique les motifs concrets du licenciement<sup>10</sup> dans les termes suivants :

*« Chère Madame,*

*Nous réagissons à votre courrier du 11 mars 2021.*

*Vous trouverez, ci-dessous, les motifs concrets qui ont conduit à votre licenciement, tels que ceux-ci vous ont déjà été exposés lors de votre entretien téléphonique avec Monsieur A ; administrateur de l'Asbl.*

1.

*Touché par la pandémie, le chiffre d'affaires de l'Asbl a connu une forte diminution en 2020. Une chute de plus de 300 000 euros par rapport à 2019.*

*On ne peut pas ignorer cette situation, ni le fait que l'avenir demeure très incertain.*

2.

*À la suite d'une entrevue avec les permanents syndicaux, le conseil d'administration de l'Asbl a décidé de mener un « audit » en rencontrant le personnel. Deux administrateurs ont été chargés de cet exercice, courant du second semestre 2020.*

---

<sup>6</sup> Pièce 4 du dossier de TRAVCO.

<sup>7</sup> Pièce 5 du dossier de TRAVCO.

<sup>8</sup> Pièce 5 du dossier de Mme L et pièce 6 du dossier de TRAVCO.

<sup>9</sup> Pièce 6 du dossier de Mme L.

<sup>10</sup> Pièce 7 des dossiers de chacune des parties.



*Il est ressorti de ces échanges avec le personnel que :*

- *La structure hiérarchique actuelle direction-adjoint à la direction-chef d'atelier était inutilement lourde notamment en termes de communication et d'efficacité ;*
- *Que le chef d'atelier avait de multiples responsabilités et trop de tâches à gérer, ce qui présentait un risque d'inefficience et une dépendance dangereuse ;*
- *Qu'il fallait mettre en place des back-ups pour un certain nombre de tâches ;*
- *Que l'absence d'une personne à l'accueil et au secrétariat posait problèmes.*

*Sur la base de ces constats, le conseil d'administration de l'Asbl a estimé qu'il fallait adapter la structure organisationnelle.*

*Qu'il fallait plus précisément :*

- *Étoffer la structure organisationnelle par l'embauche d'une personne à mi-temps pour l'accueil et le secrétariat administratif ainsi qu'un technicien pour renforcer l'équipe du chef d'atelier ;*
- *Recentrer chacun sur ses compétences et ses fonctions premières afin d'éviter la dispersion des tâches et des responsabilités.*

*Pour y parvenir et améliorer de cette manière l'efficacité et la communication, le conseil d'administration a décidé, ceci vous concerne plus directement, de mettre à plat la structure en supprimant le niveau hiérarchique intermédiaire en dessous du directeur général à savoir la fonction d'adjoint à la direction que vous exercez.*

*Poursuivant les mêmes objectifs, le conseil d'administration a également décidé qu'il fallait renforcer le pôle technique, en engageant un nouveau profil, qui maîtriserait les aspects techniques et commerciaux – une sorte de « pont » entre l'atelier d'une part et le commercial d'autre part. nous avons envisagé de vous proposer ce dernier poste. Toutefois, vous n'avez pas les compétences techniques requises pour celui-ci.*

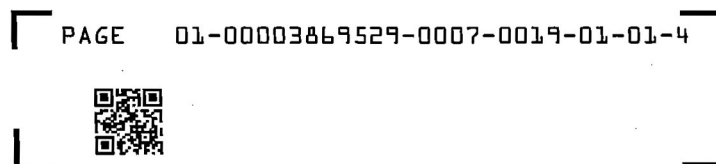
*Tenant compte de tout ce qui précède, le conseil d'administration a décidé, avec regret, qu'un terme devait être mis à votre contrat de travail ».*

Les (conseils des) parties échangent ensuite différents courriers faisant part de leurs points de vue contradictoires<sup>11</sup>.

Le 24 février 2022, Madame L entame la procédure judiciaire.

---

<sup>11</sup> Pièces 8 à 10 des dossiers de chacune des parties.



## **5. L'examen de la contestation par la Cour du travail**

### **5.1. Sur la recevabilité de l'appel**

12.

L'appel a été introduit dans les formes et délais légaux, dès lors qu'il ne ressort d'aucun élément du dossier que le jugement entrepris aurait été signifié. Il est partant recevable.

### **5.2. Sur le fond : examen de la demande de paiement d'une indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable**

#### **En droit : rappel des principes applicables au licenciement manifestement déraisonnable**

13.

L'article 8 de la convention collective de travail n° 109 du 12 février 2014 concernant la motivation du licenciement (ci-après « CCT 109 ») dispose :

*« Un licenciement manifestement déraisonnable est le licenciement d'un travailleur engagé pour une durée indéterminée, qui se base sur des motifs qui n'ont aucun lien avec l'aptitude ou la conduite du travailleur ou qui ne sont pas fondés sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service, et qui n'aurait jamais été décidé par un employeur normal et raisonnable ».*

Le commentaire de cet article explique :

*« Le contrôle du caractère déraisonnable du licenciement ne porte pas sur les circonstances du licenciement. Il porte sur la question de savoir si les motifs ont ou non un lien avec l'aptitude ou la conduite du travailleur ou s'ils sont fondés sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service et si la décision n'aurait jamais été prise par un employeur normal et raisonnable.*

*En outre, l'exercice du droit de licencier de l'employeur est contrôlé à la lumière de ce que serait l'exercice de ce droit par un employeur normal et raisonnable. Il s'agit d'une compétence d'appréciation à la marge, étant donné que l'employeur est, dans une large mesure, libre de décider de ce qui est raisonnable : il faut respecter les différentes alternatives de gestion qu'un employeur normal et raisonnable pourrait envisager.*

*Il s'agit donc d'un contrôle marginal. Seul le caractère manifestement déraisonnable du licenciement peut être contrôlé, et non l'opportunité de la gestion de l'employeur*





*(c'est-à-dire son choix entre les différentes alternatives de gestion raisonnables dont il dispose). L'ajout du mot « manifestement » à la notion de « déraisonnable » vise précisément à souligner la liberté d'action de l'employeur et le contrôle à la marge. Ce dernier élément est également dicté par l'impossibilité pratique de contrôler la gestion de l'employeur autrement qu'à la marge ».*

A supposer que les motifs du licenciement soient établis, le pouvoir d'appréciation du juge du caractère « *manifestement déraisonnable du licenciement* » est limité à un contrôle marginal de ces motifs :

*« L'employeur reste, en principe, la seule personne à apprécier les nécessités de son entreprise et la valeur professionnelle des travailleurs qu'il occupe, le juge ne pouvant, à cet égard, s'immiscer dans la gestion de l'entreprise, à la condition que le comportement de l'employeur ne soit pas 'manifestement déraisonnable' »<sup>12</sup>.*

*« Les partenaires sociaux consacrent la liberté d'action de l'employeur en ce qui concerne la gestion de son entreprise et les choix à opérer entre les alternatives de gestion raisonnables. L'exercice du droit de licencier de l'employeur doit être examiné à la lumière de ce que serait l'exercice de ce droit par un employeur normal et raisonnable. L'ajout du mot « manifestement » à la notion de déraisonnable n'est pas anodin : cela souligne « la liberté d'action de l'employeur et le contrôle à la marge » »<sup>13</sup>.*

*« Le juge ne peut sanctionner un licenciement que si tout employeur raisonnable, normalement soucieux des intérêts de l'entreprise, placé dans les mêmes circonstances, n'aurait pas mis fin au contrat de travail ; il doit tenir compte de la marge de liberté d'action d'un chef d'entreprise qui lui permet de choisir entre plusieurs décisions raisonnables de gestion »<sup>14</sup>.*

S'agissant du motif fondé sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, la Cour, autrement composée, a précisé :

*« Lorsque les nécessités du fonctionnement de l'entreprise sont invoquées, le juge n'exerce qu'un contrôle marginal sur le caractère nécessaire du licenciement au regard du fonctionnement de l'entreprise. Il doit donc vérifier strictement si les faits invoqués sont établis, s'il existe un lien entre ces faits et le fonctionnement de l'entreprise et un lien causal entre ces faits et le licenciement, mais n'exerce qu'un*

<sup>12</sup> S. Gilson et F. Lambinet, « Fifteen shades of C.C.T. 109 – Les 15 degrés du “manifestement déraisonnable” », in *Droit du travail tous azimuts*, CUP, 9 décembre 2016, Larcier, 2016, p. 353.

<sup>13</sup> L. Peltzer et E. Plasschaert, « La motivation du licenciement des travailleurs : nouvelles règles pour tous les travailleurs depuis le 1<sup>er</sup> avril 2014 », *JT*, 2014, p. 387.

<sup>14</sup> P. Crahay, « Motivation du licenciement et licenciement manifestement déraisonnable », *Orientations*, 2014, n° 4, p. 9.



*contrôle marginal sur la nécessité du licenciement, autrement dit sur son caractère proportionné ou justifié par rapport aux besoins de l'entreprise »<sup>15</sup>.*

14.

L'article 9 de la CCT 109 impose à l'employeur de payer une indemnisation au travailleur en cas de licenciement manifestement déraisonnable. Celle-ci correspond au minimum à 3 semaines et au maximum à 17 semaines de rémunération.

15.

Les articles 4, 5 et 6 de la CCT définissent les principes applicables à la communication des motifs du licenciement par l'employeur, tandis que l'article 10 de la CCT organise la charge de la preuve selon que le travailleur a ou non demandé les motifs de son licenciement et selon que l'employeur a ou non communiqué ces motifs :

*« En cas de contestation, la charge de la preuve entre l'employeur et le travailleur est réglée de la manière suivante :*

*- Si l'employeur a communiqué les motifs du licenciement dans le respect de l'article 5 ou de l'article 6, la partie qui allègue des faits en assume la charge de la preuve.*

*- Il appartient à l'employeur de fournir la preuve des motifs du licenciement invoqués qu'il n'a pas communiqués au travailleur dans le respect de l'article 5 ou de l'article 6 et qui démontrent que le licenciement n'est pas manifestement déraisonnable.*

*- Il appartient au travailleur de fournir la preuve d'éléments qui indiquent le caractère manifestement déraisonnable du licenciement lorsqu'il n'a pas introduit de demande visant à connaître les motifs de son licenciement dans le respect de l'article 4 ».*

16.

Par application de ces principes, il incombe donc au juge de suivre un raisonnement en plusieurs étapes :

1. Examen strict de la réalité des motifs invoqués :

- les motifs du licenciement ont-ils été demandés/communiqués (application des articles 5 et 6 de la CCT) ?
- la réalité de ces motifs est-elle établie par application des règles de preuve (application de l'article 10 de la CCT) ?

---

<sup>15</sup> CT Bruxelles, 14 avril 2021, 2018/AB/445, inédit.



2. Appréciation des motifs dont la réalité est établie en procédant au double contrôle prescrit par l'article 8 :
  - ces motifs ont-ils un lien avec l'aptitude ou la conduite du travailleur ou sont-ils fondés sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service ? (contrôle strict)
  - et le licenciement aurait-il été décidé par un employeur normal et raisonnable ? (contrôle marginal)
  
3. Détermination de l'indemnité due : si la réponse à l'une des deux questions du point 2 est négative, le licenciement est manifestement déraisonnable et il revient au juge de procéder à une appréciation en proportionnalité pour décider du montant de l'indemnité qui est due en vertu de l'article 9 de la CCT, à fixer entre 3 et 17 semaines de rémunération.

**En fait : appréciation du caractère manifestement déraisonnable du licenciement en l'espèce**

17.

TRAVCO ayant communiqué les motifs concrets du licenciement, la charge de la preuve est réglée par l'article 10, premier tiret, de la CCT 109 : la partie qui allègue des faits en assume la charge de la preuve.

Concrètement, cela signifie qu'il appartient à TRAVCO d'apporter la preuve des motifs qu'elle invoque à l'appui du licenciement et, à supposer que cette preuve soit rapportée, qu'il appartient à Madame L d'apporter la preuve des faits qu'elle allègue pour soutenir que son licenciement n'aurait jamais été décidé par un employeur normal et raisonnable.

18.

TRAVCO invoque deux motifs concrets à l'appui du licenciement :

- la diminution significative du chiffre d'affaires en 2020 par rapport à l'année 2019,
- l'adaptation de la structure organisationnelle de l'ASBL.

Il convient d'examiner si ces motifs, ou au moins l'un deux, répondent aux critères de légalité, de réalité, de causalité et de proportionnalité requis pour que le licenciement ne soit pas manifestement déraisonnable.



- La diminution significative du chiffre d'affaires en 2020 par rapport à l'année 2019

19.

Le contrôle des différents critères requis conduit aux constatations suivantes :

- **critère de légalité**

La diminution du chiffre d'affaires est un critère de type économique qui a trait aux nécessités de fonctionnement de l'entreprise. Le critère de légalité est rencontré par ce motif.

- **critère de réalité**

TRAVCO renvoie au tableau figurant en annexe du procès-verbal du conseil d'entreprise du 12 janvier 2021<sup>16</sup> et dépose le bilan de l'exercice 2020<sup>17</sup> dont il ressort que, alors que le chiffre d'affaires 2019 s'élevait à 1.348.834,00 €, le chiffre d'affaires 2020 a été limité à 1.003.295,00 €.

Madame : L ne conteste pas la réalité des chiffres produits.

La réalité de la diminution du chiffre d'affaires est ainsi établie.

- **critère de causalité**

Le jugement *a quo* décide que le lien causal entre la diminution du chiffre d'affaires de TRAVCO et le licenciement de Madame n'est pas établi pour trois motifs :

- de nouveaux contrats de travail ont été signés par TRAVCO à l'époque de la rupture du contrat de travail de Madame : L
- TRAVCO a assuré la modification de son organisation notamment en raison d'une « *potentielle croissance de l'entreprise* », ce qui tranche radicalement avec les prétentions de l'ASBL quant au caractère incertain de son avenir,
- la diminution du chiffre d'affaires en 2020 s'est accompagnée cette année-là par une baisse des rémunérations et charges sociales à raison de plus de 400.000,00 €, l'ASBL n'ayant ainsi pas été mise en difficulté.

La Cour juge que ces éléments tendent à établir que la diminution du chiffre d'affaires ne serait pas la cause directe du licenciement du Madame : L mais pourrait être la cause ou une des causes de la réorganisation de la structure de TRAVCO. Ce motif apparaît ainsi ne pas être réellement distinct du second motif invoqué par TRAVCO, ce qui justifie que la Cour examine directement ce second motif.

---

<sup>16</sup> Pièce 3 du dossier de TRAVCO.

<sup>17</sup> Pièce 17 du dossier de TRAVCO.



- L'adaptation de la structure organisationnelle de l'ASBL

20.

Le contrôle des différents critères requis conduit aux constatations suivantes :

- **critère de légalité**

L'adaptation de la structure organisationnelle de l'ASBL est un critère de type économique qui a trait aux nécessités de fonctionnement de l'entreprise. Le critère de légalité est rencontré par ce motif.

- **critère de réalité**

Dans la foulée des constatations faites par le premier juge, la Cour relève qu'il ressort des différents procès-verbaux produits par TRAVCO que sa structure hiérarchique a été discutée avec les représentants du personnel et qu'une nouvelle organisation a été mise en place.

La réalité de l'adaptation de la structure organisationnelle de TRAVCO est établie par les pièces suivantes :

- procès-verbal du conseil d'entreprise du 12 janvier 2021<sup>18</sup> : « (...) Suite aux différents échanges que messieurs A et B administrateurs, ont eus avec certains travailleurs et représentants des travailleurs, il est apparu :
  - Que la structure hiérarchique actuelle Directrice-adjointe/cheffe-monitrice à la direction-chef d'atelier était inutilement lourde notamment en termes de communication et d'efficacité. (...)Les fonctions suivantes seront directement sous la responsabilité de Mr V : Chef d'atelier, devis et coordination technico-commerciale, comptabilité, assistant social – RH, accueil et secrétariat. Cette nouvelle organisation doit être validée par le Conseil d'administration et sera présentée officiellement au CE après approbation » ;
- procès-verbal du conseil d'administration du 5 février 2021<sup>19</sup> : celui-ci approuve la nouvelle organisation émise lors de la réunion précitée du conseil d'entreprise ;
- procès-verbal du conseil d'entreprise du 11 février 2021<sup>20</sup> : « (...) Le CA s'est, comme convenu, réuni et a étudié la proposition exposée par monsieur A. lors de la précédente réunion du CE. Cette nouvelle structure organisationnelle a déjà été acceptée et sera donc désormais effective. Il reste, pour que celle-ci soit

---

<sup>18</sup> Pièce 3 du dossier de TRAVCO.

<sup>19</sup> Pièce 4 du dossier de TRAVCO.

<sup>20</sup> Pièce 5 du dossier de TRAVCO.



complète, l'embauche d'un adjoint pour monsieur G  
recrutement est en cours.

La procédure de

L'organigramme dans sa nouvelle version est distribué aux membres du conseil.  
Les syndicats demandent des précisions quant à la fonction exacte de monsieur  
M . Celui-ci, de par son profil, constitue un pont utile entre le côté technique  
auprès de l'atelier et le commercial avec monsieur V. Il est à noter que  
ce fonctionnement semble bien plus efficace » ;

- les organigrammes avant et après l'adaptation de l'organisation de TRAVCO attestent des modifications intervenues en sa structure verticale par la suppression du niveau de pouvoir qui était exercé auparavant par Madame : L<sup>21</sup>, ce qui correspond à la 'mise à plat' de la structure « en supprimant le niveau hiérarchique intermédiaire en dessous du directeur général à savoir la fonction d'adjoint à la direction » que Madame : L exerçait, visée par TRAVCO dans sa lettre de communication des motifs concrets du licenciement.

Le critère de réalité est ainsi rencontré par le motif d'adaptation de la structure organisationnelle invoqué par TRAVCO.

- **critère de causalité**

Sur ce critère également, la Cour fait sienne l'appréciation portée par le jugement *a quo* quant à l'existence d'un lien causal entre l'adaptation de la structure organisationnelle de TRAVCO et le licenciement de Madame Lc. Tant le procès-verbal du conseil d'entreprise du 12 janvier 2021 que celui du conseil d'administration du 5 février 2021 visent expressément la fonction de directrice-adjointe – qui est celle qu'exerçait Madame L – ou Madame Lc elle-même :

- procès-verbal du conseil d'entreprise du 12 janvier 2021<sup>22</sup> : « Que la structure hiérarchique actuelle Directrice-adjointe/cheffe-monitrice à la direction-chef d'atelier était inutilement lourde notamment en termes de communication et d'efficacité. (...) Les fonctions suivantes seront directement sous la responsabilité de Mr V : Chef d'atelier, devis et coordination technico-commerciale, comptabilité, assistant social – RH, accueil et secrétariat » ;
- procès-verbal du conseil d'administration du 5 février 2021<sup>23</sup> : la nouvelle organisation a été approuvée et, concernant Madame L il est expressément précisé « qu'elle a été engagée dans le cadre d'une fonction

<sup>21</sup> Pièces 11 et 12 du dossier de TRAVCO.

<sup>22</sup> Pièce 3 du dossier de TRAVCO.

<sup>23</sup> Pièce 4 du dossier de TRAVCO.

*d'adjointe au directeur opérationnel. Cette fonction, comme nous l'avons vu plus haut est source d'inefficacité et ne répond plus aux besoins de TRAVCO.*

*Les qualifications de Mme Lc peu techniques, ne correspondent malheureusement pas aux compétences requises pour la nouvelle fonction de coordination technique et commerciale.*

*C'est donc avec regret que le conseil d'administration décide de mettre fin à la collaboration avec Mme L ».*

Madame L ne peut être suivie lorsqu'elle soutient qu'il ne ressortirait pas du procès-verbal du conseil d'entreprise du 12 janvier 2021 que les modifications organisationnelles devaient entraîner la suppression de son poste.

Au vu du procès-verbal du conseil d'entreprise du 12 janvier 2021, il est clair que la fonction de directrice adjointe, qui est celle qu'exerçait Madame L a été expressément visée par la réorganisation de la structure organisationnelle de TRAVCO discutée avec les représentants du personnel et que c'est bien la suppression de cette fonction dont il a été question dès lors que les fonctions relevant du niveau hiérarchique inférieur à celui de Madame Lc (chef d'atelier, devis et coordination technico-commerciale, comptabilité, assistant social – RH, accueil et secrétariat) ont été placées directement sous la responsabilité de Monsieur V, directeur général.

Les deux organigrammes déposés par TRAVCO confirment que cette réorganisation, discutée avec les représentants du personnel au sein du conseil d'entreprise, impliquait la suppression de la fonction exercée par Madame Isabelle Louviau.

En outre, il ressort du procès-verbal du conseil d'entreprise du 11 février 2021 que le nouvel organigramme, sur lequel la fonction et le niveau hiérarchique occupés par Madame L n'apparaissent plus, a été distribué aux membres du conseil.

Avec les premiers juges, la Cour constate que le critère de causalité est rencontré.

- **critère de proportionnalité**

Dès lors que TRAVCO établit que le motif consistant en l'adaptation de sa structure organisationnelle satisfait aux critères de légalité, de réalité et de causalité, il appartient à Madame L qui allègue que le licenciement serait manifestement déraisonnable, de prouver les faits qu'elle invoque à l'appui de cette allégation et dont il ressortirait que le licenciement n'aurait pas été décidé par un employeur normal et raisonnable.

Le contrôle exercé par la Cour est un contrôle marginal, étant entendu qu'il convient de respecter les différentes alternatives de gestion qu'un employeur normal et raisonnable pourrait envisager.



En l'espèce, la Cour juge que TRAVCO a agi comme l'aurait fait un employeur normal et raisonnable : confrontée à une diminution significative de son chiffre d'affaires, à la sortie de la pandémie du Covid-19, l'ASBL a examiné sa structure organisationnelle afin de chercher à l'optimiser<sup>24</sup>. Les conclusions de l'audit mené par deux administrateurs de l'ASBL ont conduit celle-ci à envisager une réorganisation de sa structure organisationnelle qui impliquait la suppression d'un niveau hiérarchique dont elle a estimé qu'il était inutilement lourd. La Cour observe que TRAVCO a agi en concertation avec les représentants des travailleurs au sein du conseil d'entreprise qui ont été impliqués dans la réflexion en janvier 2021 et qui ont ensuite été informés en février 2021 de la décision prise par le conseil d'administration.

Ce processus décisionnel apparaît prudent et raisonnable, respectueux de la concertation sociale au sein de l'organisation.

Aucun des éléments avancés par Madame L ne justifie de remettre cette appréciation en cause.

Avec les premiers juges, la Cour observe « que les deux nouveaux collaborateurs de l'ASBL qui ont été engagés concomitamment à la rupture de son contrat de travail ne disposent pas du même niveau hiérarchique que celui qui était occupé par Madame L dès lors que ce niveau a disparu. Par ailleurs, ces travailleurs sont chacun affectés à des attributions spécialisées au sein de l'ASBL (Monsieur M en matière technique et Madame M en matière administrative) alors que Madame L exerçait plutôt des fonctions générales touchant tant à l'administratif, qu'au technique et au commercial ».

Plus précisément :

- Monsieur Meese a manifestement un profil technique que Madame L n'avait pas. Le curriculum vitae<sup>25</sup> de celui-ci confirme que Monsieur M a été actif dans la production et la technique durant une vingtaine d'années avant d'être embauché par TRAVCO, ce qui est également attesté par son supérieur hiérarchique de l'époque<sup>26</sup>. L'attestation de Madame S<sup>27</sup>, assistante sociale, est insuffisante pour constater que Madame Isabelle L aurait eu des compétences techniques équivalentes à celle de Monsieur M ;
- quant à Madame M, le descriptif de fonction produit par TRAVCO<sup>28</sup> démontre par lui-même que les tâches de celle-ci sont nettement plus circonscrites que les tâches que Madame L déclare avoir exercées

---

<sup>24</sup> TRAVCO parle d'un « audit » confié à deux de ses administrateurs.

<sup>25</sup> Pièce 18 du dossier de TRAVCO.

<sup>26</sup> Pièce 19 du dossier de TRAVCO.

<sup>27</sup> Pièce 17 du dossier de Mme L

<sup>28</sup> Pièce 15 du dossier de TRAVCO.





selon le descriptif de sa propre fonction qu'elle produit à son dossier de pièces<sup>29</sup>. La position hiérarchique de Madame N est également fondamentalement différente de celle qu'avait Madame Isabelle Louviau. Ainsi, à la différence de Madame M, Madame L avait autorité sur le chef d'atelier et sur tous les moniteurs subordonnés. Les organigrammes déposés par TRAVCO et qui ont été présentés au conseil d'entreprise confirment que le niveau hiérarchique qu'avait Madame L a disparu dans la nouvelle organisation et que Madame M n'exerce aucune autorité hiérarchique sur un niveau subordonné<sup>30</sup>.

Au vu de ce qui précède, la Cour juge que la décision de TRAVCO de modifier sa structure organisationnelle, mûrement réfléchie au terme d'un audit mené par deux de ses administrateurs, discutée avec les représentants du personnel au sein du conseil d'entreprise, décidée en conseil d'administration et présentée à nouveau au sein du conseil d'entreprise, qui a impliqué la suppression du niveau hiérarchique dont relevait la fonction exercée par Madame L est un choix de gestion qui relève de la liberté organisationnelle de l'employeur et qu'un employeur normal et raisonnable aurait pu prendre.

La décision de licencier Madame L qui s'en est suivie satisfait au critère de proportionnalité.

21.

En conclusion, la Cour confirme le jugement entrepris en ce qu'il a décidé que le licenciement de Madame L n'est pas manifestement déraisonnable.

### **5.3. Sur les dépens**

22.

Conformément à l'article 1017 du Code judiciaire, la condamnation aux dépens sera prononcée entièrement contre Madame L qui succombe sur l'intégralité de sa demande.

Les dépens comprennent notamment l'indemnité de procédure visée à l'article 1022 du Code judiciaire et la contribution visée à l'article 4, § 2, de la loi du 19 mars 2017 instituant un fonds budgétaire relatif à l'aide juridique de deuxième ligne<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Pièce 2 du dossier de Mme L

<sup>30</sup> Pièces 11 et 12 du dossier de TRAVCO.

<sup>31</sup> Art. 1018, 6° et 8°, CJ.



Par ailleurs, le juge doit déterminer d'office le montant de base correct de l'indemnité de procédure, conformément aux dispositions du tarif des indemnités de procédure. Ce faisant, il ne méconnaît pas le principe dispositif<sup>32</sup>.

23.

En l'espèce, les indemnités de procédure s'élèvent à :

- 1.430,00 € pour la première instance,
- 1.650,00 € pour l'appel, compte tenu des indexations survenues entre-temps.

Il y a en outre lieu d'inclure dans les dépens les contributions au Fonds budgétaire relatif à l'aide juridique de deuxième ligne payées en première instance et en appel, qui seront délaissées à Madame L. , partie succombante.

---

<sup>32</sup> Cass., 13 janvier 2023, C.22.0158.N, *JT*, 2023, p. 174 ; J.-F. Van Drooghenbroeck, « Indemnité de procédure et principe dispositif », *JT*, 2023, p. 175.



## **6. La décision de la Cour du travail**

**PAR CES MOTIFS,**

**LA COUR DU TRAVAIL,**

**Statuant après un débat contradictoire,**

**Déclare l'appel recevable, mais non fondé,**

**En déboute Madame L**

**Délaisse à Madame L ses propres dépens et la condamne au paiement des dépens de l'ASBL Travail et Coopération, liquidés à :**

- **1.430,00 € à titre d'indemnité de procédure de première instance,**
- **1.650,00 € à titre d'indemnité de procédure d'appel.**

Cet arrêt est rendu et signé par :

F. D                    conseiller,  
D. I                    conseiller social au titre d'employeur,  
B. M                    , conseiller social au titre d'employé,  
Assistés de I. M                    greffier

I. M                    B. M                    D. D                    F. D

et prononcé, à l'audience publique extraordinaire de la 4<sup>ème</sup> Chambre de la Cour du travail de Bruxelles, le 24 mai 2024, où étaient présentes :

F. D                    conseiller,

I. M                    greffier

I. M                    F. D

┌ PAGE 01-00003869529-0019-0019-01-01-4 ─┐

