



N° d'ordre

### Expédition

Numéro du répertoire <b>2023 /</b>
R.G. Trib. Trav. <b>21/917/A</b>
Date du prononcé <b>15 DECEMBRE 2023</b>
Numéro du rôle <b>2022/AL/340</b>
En cause de : <b>N. C/ L'ECONOMIE POPULAIRE</b>

Délivrée à Pour la partie
le € JGR

# Cour du travail de Liège

## Division Liège

CHAMBRE 3-G

## Arrêt

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

\* Contrat de travail employé – licenciement motif grave – délai – précision des motifs – fautes multiples et circonstances aggravantes – loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail, art. 35.

**EN CAUSE :**

**Monsieur N.**

partie appelante, ci-après dénommée « **Monsieur N** »,  
ayant comparu par son conseil Maître

**CONTRE :**

**La SCA L'ECONOMIE POPULAIRE**, BCE 0401.388.176,  
dont le siège est établi à 5590 CINEY, rue Edouard Dinot, 32,  
partie intimée, ci-après dénommée « **la société** »,  
ayant comparu par son conseil Maître

•  
• •

**I. INDICATIONS DE PROCEDURE**

**1.** La Cour a tenu compte des pièces figurant en forme régulière dans le dossier de la procédure à la clôture des débats et notamment des pièces suivantes :

- le jugement attaqué, rendu contradictoirement entre les parties le 27 mai 2022 par le tribunal du travail de Liège, division Liège, 6ème chambre (R.G. 21/917/A) ;
- la requête de Monsieur N formant appel de ce jugement, remise au greffe de la Cour du travail de Liège, division Liège, le 22 juin 2022 et notifiée à la société par pli judiciaire le même jour et par pli judiciaire rectificatif le 27 juin 2022, invitant les parties à comparaître à l'audience publique du 28 septembre 2022 ;

- l'ordonnance rendue le 28 septembre 2022 sur pied de l'article 747 du Code judiciaire, fixant les plaidoiries à l'audience publique du 15 septembre 2023 ;
- les conclusions principales, conclusions additionnelles et conclusions de synthèse de la société, remises au greffe de la Cour respectivement les 29 septembre 2022, 28 février 2023 et 26 mai 2023, ainsi que ses dossiers de pièces remis respectivement les 26 mai 2023 et 29 août 2023 ;
- les conclusions et conclusions additionnelles de Monsieur N, remises au greffe de la Cour respectivement les 26 décembre 2022 et 25 avril 2023, ainsi que son dossier de pièces remis le 4 septembre 2023 ;
- les pièces complémentaires déposées par la société à l'audience du 15 septembre 2023.

2. Les conseils des parties ont plaidé lors de l'audience publique du 15 septembre 2023 et la cause a été prise en délibéré immédiatement après la clôture des débats.

## II. ANTÉCÉDENTS PERTINENTS

3. La société exploite un vaste réseau d'officines pharmaceutiques (près d'une centaine) situées principalement en Région wallonne.

Elle occupe à cet effet quelques 650 travailleurs, dont près de 200 pharmaciens.

4. Monsieur N est entré au service de la société le 1<sup>er</sup> avril 1991<sup>1</sup>, originairement en qualité de pharmacien itinérant, dans les liens d'un contrat de travail conclu le 18 janvier 1991 (pièce n° 1 de la société).

Après avoir déjà été affecté en qualité de pharmacien titulaire dans un premier temps, du 1<sup>er</sup> janvier au 3 décembre 1995 et du 1<sup>er</sup> janvier 1999 au 14 mars 2001, à l'officine de Ans et dans un deuxième temps, du 15 mars 2001 au 30 novembre 2002, à l'officine de Liège Saint-Paul, Monsieur N se vit *in fine* affecté en qualité de pharmacien titulaire de l'officine de Liège Carmes à partir du 10 juillet 2003, aux termes d'un nouveau contrat de travail conclu le 10 juillet 2003 (pièce n° 2 de la société).

En sa qualité de pharmacien titulaire, Monsieur N était chargé de gérer l'officine comme la sienne propre et de veiller au bon renom de la société et au respect des instructions de celle-ci (articles 1, 3, 4 et 5 et du contrat conclu le 20 juillet 2003).

5. Tout en s'en rejetant mutuellement la responsabilité, les parties s'accordent sur le fait que leur collaboration, de même que la collaboration entre Monsieur N et ses

---

<sup>1</sup> En instance, les parties étaient en désaccord sur la date d'entrée en service de Monsieur N, celui-ci prétendant être entré au service de la société dès le 15 janvier 1990 ; il admet cependant, dans le cadre du présent appel, n'être effectivement entré en service que le 1<sup>er</sup> avril 1991.

assistantes, fut émaillée de diverses difficultés ayant notamment donné lieu à différents entretiens et échanges de courriers.

Ces difficultés donnèrent également lieu, au printemps 2018, à l'intervention du CESI, lequel fut chargé de procéder à une analyse des risques psychosociaux au sein de l'officine dont Monsieur N était titulaire.

6. Loin de s'estomper ou de se résoudre, ces tensions atteignirent semble-t-il leur paroxysme au printemps 2020, durant la crise sanitaire liée à la Covid-19, et plus particulièrement le 8 mai 2020, sous la forme d'un incident survenu entre Monsieur N et deux de ses assistantes, Madame LC et Madame ZO, qui valut à Monsieur N de se voir adresser, le 11 mai 2020, à 17h40<sup>2</sup>, le courrier électronique suivant par l'administrateur-délégué de la société, Monsieur K :

*« Cher Monsieur,*

*Concerne : demande de communication de vos observations comme annoncé par message vocal de ce jour*

1. *Les faits suivants m'ont été rapportés, ce lundi 11 mai, par M. [TC], directeur de l'Exploitation.*

2. *Lorsque la crise sanitaire (Covid-19) est survenue en Belgique, notre entreprise a rapidement mis sur pied des directives à destination des officines.*

*Il est revenu à M. [TC] que vous refusiez purement et simplement d'appliquer les consignes de sécurité et d'hygiène mise en place, expliquant aux membres de votre équipe que ces mesures étaient disproportionnées.*

*Informé de cette situation, M. [TC] a immédiatement pris contact avec vous, par téléphone, pour vous indiquer que l'application de ces règles était non négociable (le 17 mars 2020). Vous l'avez alors assuré que vous respecteriez désormais les directives.*

*Ce mercredi 6 mai 2020, Madame [RG]<sup>3</sup> a rapporté à M. [TC] que plusieurs mesures n'étaient pas appliquées.*

*Le vendredi 8 mai 2020, Madame [RG] a transmis un courriel à M. [TC] pour lui faire part de comportements problématiques précis dans votre chef, s'agissant du non-respect des mesures (vous reprenez les périmés des patients et vous les laissez trainer dans l'officine, vous ne mettez pas en quarantaine les médicaments repris à la patientèle,...).*

---

<sup>2</sup> Cf. la pièce n° 1 de Monsieur N.

<sup>3</sup> Qui est non seulement une assistante de Monsieur N mais également membre du conseil d'entreprise et de la cellule constituée au sein de celui-ci pour déterminer les mesures de sécurité et d'hygiène à mettre en place au sein des officines de la société dans le cadre de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

*A la suite de ce courriel, M. [TC] a sollicité du service planning qu'il prenne contact avec vous afin de fixer un entretien. Madame [Q] vous a contacté.*

*A 18 heures 07', peu après la fermeture de l'officine, M. [TC] a reçu un appel de votre part. Vous étiez très énervé, avez dénigré vos assistantes, (prétextant que seul vous désinfectez l'officine, que vos assistantes en profitent pour aller se promener, et que vos assistantes complotaient contre vous,...).*

*Sur le coup de 19 heures, M. [TC] a reçu un appel téléphonique de Madame [LC], l'une de vos assistantes. Cette dernière, en pleurs, a expliqué à M. [TC] que vous l'aviez agressée verbalement, elle et sa collègue, Madame [ZO], après la fermeture de l'officine, lorsqu'elles sont sorties du bâtiment et alors qu'elles étaient sur le trottoir.*

*Madame [LC] a relaté qu'à la suite de l'appel de Madame [Q], votre comportement envers elle s'est fortement dégradé : vous ne lui avez plus adressé la parole, étant accoudé sur votre bureau, la tête entre vos mains. Madame [LC] relate qu'alors qu'elle servait encore quelques patients avec Madame [ZO], vous vous êtes retourné, les bras croisés. A 18 heures, alors qu'il s'agissait de fermer l'officine, Madame [LC] explique vous avoir demandé s'il fallait qu'elle éteigne l'ordinateur central. Elle nous indique que vous lui avez répondu de tout éteindre sauf le téléphone. Elle indique que vous vous êtes adressé à elle sur un ton énervé. Lorsqu'elle est redescendue avec ses affaires et qu'elle vous a salué en vous disant « à la semaine », elle indique que vous lui avez répondu « Je ne sais pas ». Madame [LC] explique avoir alors quitté l'officine en compagnie de Madame [ZO]. Après quelques instants, Madame [LC] indique avoir entendu une voix forte dans son dos, s'être retournée, et vous avoir vu sur le pas de la porte. Après vous avoir regardé, Madame [LC] indique que vous avez refermé la porte. Regardant vers la vitrine, Madame [LC] affirme que vous les observiez avec un regard violent. Elle indique que vous êtes alors revenu sur le pas de la porte et avez répété sur un ton énervé : « [L], ce n'est pas parce que je n'ai pas Facebook que je ne sais pas ». Madame [LC] vous a alors dit qu'elle ne savait pas de quoi vous parliez et que ce n'était en tout état de cause ni le moment, ni l'endroit (vous étiez, pour rappel, sur la place publique). Madame [LC] indique que vous vous êtes plaint du fait qu'après chaque conseil d'entreprise, vous receviez un courriel de M. [TC] concernant votre attitude. Madame [LC] indique que vous parliez tellement fort et que vous étiez à ce point énervé que son époux, qui était présent dans la voiture et l'attendait, a pu observer que les passants se sont arrêtés, manifestement surpris par la scène qui se déroulait sous leurs yeux. Madame [LC] vous a alors répété que ce n'était ni l'endroit ni le moment, faisant remarquer que vous étiez sur le trottoir. Vous avez alors répété vos propos et avez indiqué : « On en parlera demain ». Madame [LC] vous a alors fait observer que le lendemain (samedi 9 mai), ce n'était pas vous qui travailliez la journée. Elle nous indique que vous lui avez répondu : « Non, je suis là ! ».*

*Madame [LC], bouleversée par la situation, a indiqué à M. [TC] que dans ces conditions, compte tenu de votre attitude menaçante et de vos propos, elle ne voulait pas travailler le lendemain.*

*M. [TC] a alors pris la décision, face à la situation, de fermer l'officine pour la journée du samedi.*

*Madame [ZO] a confirmé la relation des faits dans un courriel transmis le vendredi dans le courant de la soirée : « Suite à l'appel de Mme [Q] qui lui a dit que vous alliez l'appeler, il nous a pas adressé la parole jusqu'à la fermeture de l'officine, et quand [L] et moi sommes sortie de la pharmacie il a commencé à nous crier dessus sur le trottoir devant tout le monde, je n'ai pas su dire un mot car*

j'étais choqué, je ne vais pas vous redire les détails vu que vous aviez eu une discussion avec [L], mais le comportement qu'il a eu envers nous me fait peur pour les jours à venir » [sic].

3. *Vous comprendrez que de tels comportements ne peuvent aucunement être tolérés, et ce d'autant plus que nous avons déjà dû vous adresser des avertissements quant à votre attitude envers les membres de votre équipe.*

*Quoique nous n'avons pas de raison de remettre en cause la relation des faits exposée par deux travailleuses, corroborée par votre appel énérvé à M. [TC] le même jour à 18 heures 07', nous souhaitons, afin de prendre attitude en toute connaissance de cause, que vous nous fassiez part, **par écrit**, de votre point de vue, sur les éléments susmentionnés (agressivité envers deux membres de votre équipe, sur la place publique et non-respect des directives sanitaires malgré le rappel à l'ordre formulé par M. [TC] le 17 mars 2020), **pour ce mardi 12 mai à 15 heures au plus tard**.*

*Le souci d'obtenir vos explications par écrit, et non oralement, s'explique par la crise sanitaire, et la limitation des contacts sociaux imposée par le Gouvernement.*

*Ce timing serré s'explique par les délais imposés par le législateur (article 35 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail).*

*Je vous prie d'agréer, cher Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués » (pièce n° 24 de la société et 1 de Monsieur N).*

7. Monsieur N ne répondit pas à ce courrier dans le délai indiqué (il y répondra toutefois le 12 mai à 18h35 – voir ci-après, sous le point 8.).

La société prit alors l'initiative de lui notifier dès le 12 mai 2020, à 16h49<sup>4</sup>, par courrier électronique, sa décision de mettre fin à son contrat pour motif grave, tout en lui annonçant la notification des motifs justifiant cette décision dans le délai légal (pièce n° 25 de la société et 3 de Monsieur N).

Cette décision sera également notifiée à Monsieur N le même jour par lettre recommandée sous la signature conjointe de Monsieur K, administrateur-délégué de la société, et de Monsieur D, chef de l'administration du personnel (pièce n° 25 de la société).

8. Monsieur N répondit finalement au courrier qui lui avait été adressé le 11 mai 2020 par un courrier électronique du 12 mai à 18h35<sup>5</sup>, dans les termes suivants :

« A Monsieur [K].

*Concerne la demande de communication des évènements du 08 mai 2020.*

---

<sup>4</sup> Cf. la pièce n° 3 de Monsieur N.

<sup>5</sup> Cf. la pièce n° 1 de Monsieur N.

*Je vous remercie de m'octroyer un droit de réponse sur les deux sujets que vous abordez et de bien vouloir m'écouter.*

*Faisant référence aux mesures d'hygiène du covid-19, je réfute n'avoir pas suivi les normes reçues du CE. Je suis responsable de l'officine et de sa sécurité. Faire respecter ces normes me semble évident et nécessaire, mais ne semble pas satisfaire Madame [RG], hyper angoissée vis-à-vis du Covid-19, qui malgré sa présence au conseil consultatif du Covid-19, n'en fait qu'à ses envies, exigences personnelles et désirs les plus excessifs. Celle-ci refuse depuis le début d'appliquer les normes édictées par le CE, n'en référant qu'à son statut de déléguée syndicale qui sait toujours plus et mieux que quiconque. En tant que pharmacien titulaire responsable de mon officine, j'ai dû, sous la menace de se porter absente en cas de refus d'appliquer ses exigences personnelles, céder aux exigences imposées de Madame [RG], unilatéralement à l'ensemble de l'équipe officinale. Manipulatrice à souhait, elle a toujours essayé de surpasser la hiérarchie au sein de l'officine, dansant clairement sur son statut. Il m'étonne d'apprendre que ce soit Monsieur [N] qui ne respecte pas les prescriptions du CE.*

*Il me revient par le pool des itinérants que les pharmacies fermées totalement au public (uniquement au guichet de garde) se situent en région liégeoise. Les relations entre Montegnée et Liège-Carmes permettent aux assistantes de se lier pour « éviter toute entrée » des clients au sein de l'officine. Ces dernières semaines, j'ai dû déplorer de la part des assistantes :*

- *Refus de tout le personnel de nettoyer au sol l'officine en journée pendant les temps de désinfection, sous le seul prétexte que Madame [RG] a décidé que cela ne sert à rien.*
- *Nettoyage au sol uniquement réalisé 3x par semaine par la femme d'ouvrage.*
- *Refus d'ouvrir la porte, même à une seule personne en officine, toujours sous les injonctions de Madame [RG].*
- *Service uniquement par le guichet de garde, malgré le déconseille du CE-Covid.*
- *Refus de toutes reprises de médicaments dues aux erreurs successives de délivrance du personnel assistant.*
- *Claquage de la porte au nez d'un client discutant avec le pharmacien via la porte d'entrée, en exigeant d'utiliser uniquement le guichet de garde (Madame [MO]), ce qui choqua au plus haut point le client. Ce client peut en témoigner.*
- *Destruction volontaire de la protection plastique des bancontacts, initiée par le titulaire et pharmacien itinérant (Madame [MO] et/ou Madame [RG]), lesquelles étaient en bas avec moi).*
- *Refus de décrocher le téléphone qui se situe à portée de main et qui sonne inlassablement.*
- *Heure prévue pour la désinfection de l'officine considérée comme inutile par le personnel sous prétexte que la clientèle n'entre pas, mais cette heure est par contre réservée aux loisirs exclusivement : promenade en ville en groupe, bronzage sur les barrières devant l'officine, courses personnelles chez Delhaize (Madame [RG]).*
- *Refus systématique de tout appel téléphonique durant les temps prévus pour la désinfection où seul le pharmacien titulaire doit décrocher pour assurer le suivi à la clientèle.*
- *Refus de toutes tâches administratives durant ce confinement (contrôle de stocks, périmés, rangements qui n'ont plus lieu, ...) tant le personnel se dit « fatigué et stressé ».*
- *Nettoyage du sol à l'eau de javel fait par mes soins le 7 mai durant le temps de désinfection, à la grande stupéfaction de la clientèle qui se demande si on n'a pas mélangé les rôles et les responsabilités...*

- *Refus de servir la clientèle attendant à l'extérieur de l'officine préférant se cacher derrière une commande non-urgente envoyée par mail (Madame [MO]).*
- *Consultation sur Gsm de mail, photos, vidéos, facebook et ce en permanence, quel qu'en soit le prétexte, malgré les recommandations du règlement de travail et mes remarques qui déplaisent (Madame [MO] – [ZO] – [RG]).*
- *Transfert constant d'informations vis gsm et téléphone fixe, entre pharmacie de Liège (Madame [MO]) et de Montegnée (Madame [CH]). Preuve en est les nombreux appels sur téléphone fixe.*
- *Prolongation inutile de conversations téléphoniques, en se cachant à l'étage (Madame [MO]).*
- *Refus de nettoyer parce que « déjà fait à la maison », et « mal à l'épaule » (Madame [RG]).*

*Vous comprendrez donc que mon attitude doit se situer entre la remarque constante au personnel désinvolte, au risque d'être taxé de « harceleur » et celui du silence, au risque d'être « laxiste » et de laisser s'établir une totale anarchie au préjudice du bon fonctionnement de la pharmacie. Cette situation m'amène à un grand sentiment de déception et de stress. Les comportements récurrents et très concrets ci-avant créent une situation difficile à gérer, d'autant plus en cette période de pandémie. Je dois parfois montrer ma désapprobation sur un ton plus ferme.*

*Je me permets d'insister pour que les circonstances particulières que je vais vous exposer soient bien prises en compte. Madame [RG] critiquant régulièrement son titulaire dont elle n'a jamais accepté la hiérarchie professionnelle, que ce soit le jeudi au CE ou en officine devant les autres assistantes. Elle semblait jubiler de la convocation que je venais de recevoir de Monsieur [TC] au téléphone et les messes basses qui en suivirent laissaient présager que beaucoup étaient au courant du fait. J'ai été sincèrement interpellé par ce nouvel appel dans de telles circonstances. Je n'étais pas bien du tout moralement et physiquement, ce qui ne semblait pas être un problème pour les membres du personnel. En quittant l'officine Madame [LC] me saluait d'un « à la semaine » sur un ton ironique. Elle savait comme toute l'équipe qu'on devait se revoir le samedi puisque j'étais de garde la nuit de samedi à dimanche et que je faisais jonction avec l'équipe de jour. Cette attitude de Madame [LC] et son regard ont fait, il est vrai, débordé le vase. Je l'ai remercié sur un ton ferme en lui signalant qu'il était plus simple de me communiquer les informations, sans devoir les transmettre à Madame [RG] pour qu'elles remontent au CE et me reviennent via Monsieur [TC] (infos reçues par écrit de Mr [TC]). Je me suis peut-être exprimé fermement, ce qui a vraisemblablement déplu à Madame [LC]. J'entends bien l'étonnement de celle-ci avec qui, j'ai toujours entretenu de bonnes relations pendant plus de 15 ans de travail. A aucun moment dans votre lettre je ne retrouve les termes utilisés par Monsieur [TC] dans son message vocal de ce vendredi 8 juin à 20h55', à savoir que j'aurais proféré des menaces à l'encontre de mon personnel. Car des menaces, il n'y en a jamais eu. Cette discussion verbale n'a fait état ni de menaces physiques, professionnelles, morales ou autres. Ce que je ne me serais jamais permis. Le stress de la situation actuelle, les comportements totalement inadaptés et parfois désinvoltes du personnel ne me permettent plus actuellement de prétendre au bien-être au travail. En tant que travailleur et responsable, je possède mes limites de tolérance que certains ont trop tendance à vouloir ébranler ou mettre en danger. Cet événement aurait pu être évité si le dialogue avait été plus ouvert, moins étranglé par une tranche de l'équipe qui refuse tout dialogue avec les deux pharmaciens. L'absence de Madame [S] (actuellement en écartement de grossesse) me pèse aussi car elle-même, a essayé de maintenir le dialogue, mais s'est vu elle aussi rabroué très souvent par les mêmes assistantes. Tenant compte du climat difficile qui règne au sein de l'officine, je souhaiterais ardemment votre appui dans la gestion actuel du personnel et je reste à votre disposition à cette fin.*

*Veillez agréer, [...] » (sic – pièce n° 26 de la société et 2 de Monsieur N).*

**9.** Le 15 mai suivant, la société notifia par lettre recommandée à Monsieur N les motifs graves invoqués à l'appui de son licenciement, dans les termes suivants :

*« Monsieur,*

*Nous faisons suite à notre courrier de ce 12 mai 2020 et vous confirmons notre décision de vous licencier pour motif grave, sans préavis ni indemnité.*

*Nous vous faisons parvenir, par la présente, la motivation de notre décision.*

**1.** *Lorsque la crise sanitaire (Covid-19) est survenue en Belgique, notre entreprise a rapidement mis sur pied des directives à destination des officines.*

*Il est revenu à M. [TC] que vous refusiez purement et simplement d'appliquer les consignes de sécurité et d'hygiène mise en place, expliquant aux membres de votre équipe que ces mesures étaient disproportionnées.*

*Informé de cette situation, M. [TC] a immédiatement pris contact avec vous, par téléphone, pour vous indiquer que l'application de ces règles était non négociable (le 17 mars 2020). Vous l'avez alors assuré que vous respecteriez désormais les directives. Ceci constituait donc un aveu de ce que vous ne respectiez pas les directives.*

*Ce mercredi 6 mai 2020, Madame [RG] a rapporté à M. [TC] que plusieurs mesures n'étaient pas appliquées.*

*Deux jours plus tard, le vendredi 8 mai 2020, au matin, Madame [RG] a transmis un courriel à M. [TC] pour lui faire part de comportements problématiques précis dans votre chef, s'agissant du non-respect des mesures (vous reprenez les périmés des patients et vous les laissez trainer dans l'officine, vous ne mettez pas en quarantaine les médicaments repris à la patientèle,...). Ces comportements lui posaient à ce point difficultés qu'elle écrivait : « En ce qui concerne les carmes, j'ai décidé que je ne communiquerai plus à Mr [N] les nouvelles mesures, bien que je tiens tout de même à expliquer que je le faisais aimablement, consciencieusement pour le bien et la sécurité tant de l'équipe que de la patientèle. Et non pour prendre sa place que je n'ai jamais convoitée et que je ne convoiterai jamais.*

*Mais malheureusement, là où une vingtaine de personnes mettent au point des recommandations et des mesures pour la sécurité d'un grand nombre de collègues et de patients, Mr [N] n'en fait trop souvent qu'à sa tête ».*

*A la suite de ce courriel, M. [TC] a sollicité du service planning qu'il prenne contact avec vous afin de fixer un entretien. Madame [Q] vous a contacté.*

*A 18 heures 07', peu après la fermeture de l'officine, M. [TC] a reçu un appel de votre part. Vous étiez très énervé et avez dénigré vos assistantes (prétextant que seul vous désinfectez l'officine, que vos assistantes en profitent pour aller se promener, et que vos assistantes complotaient contre vous,...).*

M. [TC] ne se doutait alors pas de la situation vécue à l'officine depuis quelques instants auparavant. Il n'allait toutefois pas tarder à le découvrir puisque, sur le coup de 19 heures (19 heures 01', très exactement), il a reçu un appel téléphonique de Madame [LC], l'une de vos assistantes. Cette dernière, en pleurs, a expliqué à M. [TC] que vous l'aviez agressée verbalement, elle et sa collègue, Madame [ZO], après la fermeture de l'officine, lorsqu'elles sont sorties du bâtiment et alors qu'elles étaient sur le trottoir.

Madame [LC] a relaté qu'à la suite de l'appel de Madame [Q], votre comportement envers elle s'est fortement dégradé : vous ne lui avez plus adressé la parole, étant accoudé sur votre bureau, la tête entre vos mains. Madame [LC] relate qu'alors qu'elle servait encore quelques patients avec Madame [ZO], vous vous êtes retourné, les bras croisés. A 18 heures, alors qu'il s'agissait de fermer l'officine, Madame [LC] explique vous avoir demandé s'il fallait qu'elle éteigne l'ordinateur central. Elle nous indique que vous lui avez répondu de tout éteindre sauf le téléphone. Elle indique que vous vous êtes adressé à elle sur un ton énervé. Lorsqu'elle est redescendue avec ses affaires et qu'elle vous a salué en vous disant « à la semaine », elle indique que vous lui avez répondu « Je ne sais pas ». Madame [LC] explique avoir alors quitté l'officine en compagnie de Madame [ZO]. Après quelques instants, Madame [LC] indique avoir entendu une voix forte dans son dos, s'être retournée, et vous avoir vu sur le pas de la porte. Après vous avoir regardé, Madame [LC] indique que vous avez refermé la porte. Regardant vers la vitrine, Madame [LC] affirme que vous les observiez avec un regard violent. Elle indique que vous êtes alors revenu sur le pas de la porte et avez répété sur un ton énervé : « [L], ce n'est pas parce que je n'ai pas Facebook que je ne sais pas ». Madame [LC] vous a alors dit qu'elle ne savait pas de quoi vous parliez et que ce n'était en tout état de cause ni le moment, ni l'endroit (vous étiez, pour rappel, sur la place publique). Madame [LC] indique que vous vous êtes plaint du fait qu'après chaque conseil d'entreprise, vous receviez un courriel de M. [TC] concernant votre attitude. Madame [LC] indique que vous parliez tellement fort et que vous étiez à ce point énervé que son époux, qui était présent dans la voiture et l'attendait, a pu observer que les passants se sont arrêtés, manifestement surpris par la scène qui se déroulait sous leurs yeux. Madame [LC] vous a alors répété que ce n'était ni l'endroit ni le moment, faisant remarquer que vous étiez sur le trottoir. Vous avez alors répété vos propos et avez indiqué : « On en parlera demain ». Madame [LC] vous a alors fait observer que le lendemain (samedi 9 mai), ce n'était pas vous qui travailliez la journée. Elle nous indique que vous lui avez répondu : « Non, je suis là ! ».

Madame [LC], bouleversée par la situation, a indiqué à M. [TC] que dans ces conditions, compte tenu de votre attitude menaçante et de vos propos, elle ne voulait pas travailler le lendemain.

M. [TC] a alors pris la décision, face à la situation, de fermer l'officine pour la journée du samedi.

Madame [ZO] a confirmé la relation des faits dans un courriel transmis le vendredi dans le courant de la soirée : « Suite à l'appel de Mme [Q] qui lui a dit que vous alliez l'appeler, il nous a pas adressé la parole jusqu'à la fermeture de l'officine, et quand [L] et moi sommes sortie de la pharmacie il a commencé à nous crier dessus sur le trottoir devant tout le monde, je n'ai pas su dire un mot car j'étais choqué, je ne vais pas vous redire les détails vu que vous aviez eu une discussion avec [L], mais le comportement qu'il a eu envers nous me fait peur pour les jours à venir » [sic].

Il a par ailleurs été rapporté à M. [TC] par Madame [LC], à l'occasion de leur conversation téléphonique de ce 8 mai, qu'au mois de février 2020, vous aviez qualifié vos assistantes de « bras

*cassés ». Le lendemain, pour vous excuser de vos propos inqualifiables, vous avez déposé une boîte de chocolat pour votre équipe...*

2. *De tels comportements ne peuvent être tolérés. Ils sont inacceptables et rompent de manière définitive et immédiate la relation de confiance nécessaire à la poursuite de notre collaboration professionnelle.*

3. *Plus particulièrement, nous relevons :*

- *La tenue de **propos grossiers et outrageants**, traitant vos assistantes de « bras cassés ».*
- *Un **comportement colérique et agressif** envers deux membres de votre équipe, tant dans vos propos que dans votre attitude (ne plus adresser la parole, se tenir la tête entre les mains, se retourner vers les travailleurs en ayant les bras croisés, la tenue de propos à connotation menaçante : « On en parlera demain », « Non, je suis là ! », ...).*

*Il appert dans de la situation [sic] que tant votre attitude non verbale que votre comportement verbal étaient empreints d'une grande agressivité, et n'ont pu être interprétés autrement par les travailleuses.*

*Cette attitude fut telle qu'elle a totalement bouleversé les deux travailleuses, à un point tel que l'une d'elle a téléphoné, en pleurs, à M. [TC] et lui a indiqué que, dans ces conditions, il ne lui était pas possible de venir travailler le lendemain, contraignant M. [TC] à la difficile mais nécessaire décision de fermer l'officine pour la journée du samedi !*

*Madame [ZO] parle, quant à elle, de sa peur : « le comportement qu'il a eu envers nous me fait peur pour les jours à venir ».*

- *Ce comportement est **aggravé par les circonstances suivantes** :*

*(1) que nous avons déjà dû déplorer des comportements similaires dans le passé (voy. infra),  
(2) que vous êtes le supérieur hiérarchique de ces personnes (en votre qualité de pharmacien titulaire, vous êtes le chef d'équipe et donnez l'impulsion/le tempo) et,  
(3) que les faits se sont déroulés – pour partie en tout cas – sur la place publique, ce que Madame [LC] vous a fait observer à plusieurs reprises, sans que cela ne refreine votre comportement. Concevez-vous l'image que cela donne de notre entreprise ? Il est tout à fait inacceptable d'opérer un tel déballage, sur la place publique. Un tel comportement est indigne pour un pharmacien, l'officine dont il est le titulaire et l'entreprise qui l'emploie.*

- *De l'**insubordination** puisqu'il apparaît que, malgré le rappel à l'ordre de M. [TC], le 17 mars 2020, vous avez persisté à ne pas appliquer certaines directives émises en matière de protection contre le Covid-19, à un point tel que Madame [RG] ne souhaitant plus communiquer sur le sujet avec vous [sic]. Or, en votre qualité de pharmacien titulaire, vous devriez montrer l'exemple et veiller au respect des règles.*

4. *Nous vous avons laissé l'opportunité de nous faire part de votre point de vue quant au déroulement des faits.*

*Alors que nous vous avons laissé un délai expirant le 12 mai à 15 heures pour nous communiquer vos observations, vous êtes revenu vers nous à 18 heures 35, soit trois heures trente après l'expiration du délai qui vous avait été laissé et ... plus d'une heure trente après avoir appris votre licenciement pour motif grave (M. [D] vous a en effet adressé une copie du courrier de licenciement par courriel, ce mardi 16 mai à 16 heures 49' et nous avons reçu un accusé de lecture à 16 heures 59').*

*La relation des faits que vous exposez ne fait que conforter la décision prise :*

- *Vous êtes dans le déni s'agissant du non-respect des directives liées au Covid-19, alors même que vous ne contestez pas avoir dû être rappelé à l'ordre par M. [TC] le 17 mars.*
- *Vous rejetez la faute sur vos assistantes, critiquant le fait qu'elles ne remplissent pas leurs tâches, élément que vous aviez déjà épinglé lors de votre entretien [...] téléphonique avec Monsieur [TC], le vendredi 8 mars [lire « mai »] à 18 heures 07'. Or, ce que relatent vos assistantes va en sens tout à fait contraire et leurs versions des faits est consolidée par les extraits des caméras de vidéosurveillance que nous avons pu consulter.*
- *Vous reconnaissez que votre état et que votre attitude était inadapté [sic] : « Cette attitude de Madame [LC] et son regard ont fait, il est vrai, débordé le vase » (nous soulignons).*
- *Vous ne contestez pas plus que cette scène a été offerte sur la place publique, ni son déroulement précis (vous n'adressez plus la parole à vos assistantes, vous les interpellez une première fois lorsqu'elles sont hors de l'officine, vous retournez dans l'officine et les regardez depuis la vitrine, puis vous ressortez de l'officine, persistant dans votre attitude).*
- *Vous ne contestez pas les propos que Madame [LC] vous impute.*

5. *Ces motifs graves que nous dénonçons s'inscrivent, par ailleurs, dans un contexte plus global.*

*En effet, nous avons dû, à de multiples reprises, vous adresser des avertissements/mettre en place des actions s'agissant de votre attitude au travail avec vos collègues.*

*Ainsi, en 2014 et 2015, nous avons ainsi mis sur pied, avec la collaboration de la société Formalia, des entretiens avec les membres de votre équipe et vous avons demandé de suivre une formation en gestion d'équipe et communication (menée également par la société Formalia).*

*La dégradation des relations et de votre comportement s'est cependant accélérée au cours des années 2017/2018.*

*Le premier fait marquant fut le départ, en septembre 2017, de l'une de vos assistantes, Madame [D]. Cette dernière avait demandé à pouvoir être déplacée vers une autre officine, la tension étant telle avec vous qu'elle ne pouvait plus travailler à Liège-Carmes.*

*Par la suite, **au début de l'année 2018**, une autre de vos assistantes, Madame [CH] a émis le même souhait, épinglant également des problèmes relationnels avec vous comme sources de ses velléités de mutation.*

*Face à cette situation (deux départs en l'espace de quelques mois) et l'argumentaire des deux assistantes se recoupant, nous vous avons reçu en entretien pour vous partager notre inquiétude, vous sensibiliser à la tension perçue dans l'officine et prendre votre point de vue. Nous vous avons, dans la foulée, transmis, le 2 mars 2018, un courrier reprenant le contenu de la discussion et épinglant la survenant d'un événement postérieurement à la tenue de l'entretien ; « - nous avons en effet été informés d'un comportement « colérique » de votre part ce mercredi ; en effet il nous a été remonté que vous n'avez pas adressé la parole à vos assistantes, n'avez plus répondu à la moindre question et manifesté avec colère qu'une réunion avec la direction serait prévue pour les recadrer. Cette réaction a été perçue comme une menace et très mal vécue par votre personnel.*

Nous sommes déçus de cette nouvelle interpellation, alors que nous avons convenu de reconstruire votre équipe de manière harmonieuse. Une telle réaction est inadmissible et formellement incompatible avec le rôle de manager et de supérieur hiérarchique que vous occupez ».

*La situation était à ce point compliquée, que nous avons finalement dû nous résoudre à demander au CESI qu'il réalise une enquête psychosociale.*

**Le 5 décembre 2018**, nous vous avons communiqué un nouveau courrier :

« A cet égard, nous devons constater que loin de s'améliorer, votre attitude avec les membres de votre équipe se détériore.

Pour rappel, à la suite de la demande de mutation de deux de vos assistantes, nous avons sollicité le CESI afin que soit réalisé un rapport général d'intervention. Il en est ressorti que des comportements devaient être recadrés dans votre chef, notamment en ce qui concerne l'absence de feedback, des problèmes de communication et la mise en place d'un système « d'accumulation de preuve d'irrégularités (qui) ne permet pas l'amélioration des pratiques et place le personnel en situation d'anxiété permanente ».

Il appert des nouveaux éléments qui nous sont revenus ce 4 décembre, que votre comportement à l'égard de vos collaborateurs est de plus en plus désagréable :

- Vous vous permettez des réflexions vexatoires du type « dorénavant votre première demi-heure ne vous sera pas payée, on va fonctionner comme dans les hôpitaux », lorsque vos collaborateurs arrivent cinq minutes avant le commencement de leur journée de travail ;
- Vous donnez des ordres contradictoires d'un jour à l'autre (un jour vous faites interdiction de remplir les rayons à 17 heures puis le lendemain vous intimez l'ordre de remplir les rayons à 17h15. La même situation est rencontrée s'agissant du comptage des caisses en fin de journée) ;
- Vous tenez des propos désobligeants à l'égard de vos collaborateurs devant la patientèle ;
- Vous vous considérez comme « intouchable » (i.e. « ce ne sont pas les petits jeunes qui vont me virer, ma place est assurée »).

Par votre comportement, vous engendrez un climat délétère. Vos collaborateurs sont fragilisés et totalement démotivés, ce qui est néfaste tant pour eux que pour notre société dans sa globalité ».

**Le 2 mai 2019**, à votre retour d'incapacité de travail, nous vous avons reçu pour vous partager le contenu du rapport du CESI. Dans la foulée, nous avons confirmé, par un courrier du **8 mai 2019**, la teneur de notre entretien :

« Ce courrier fait suite à notre réunion du 2 mai 2019 en présence de messieurs [D, B et C] organisée à votre retour après une période de convalescence.

Lors de cet échange, nous avons eu l'occasion de partager les résultats de l'enquête psychosociale réalisée par le CESI et les remontées inquiétantes des membres de votre et notamment les tensions présentes entre vous et le reste de l'équipe (cf. notre courrier du XX Novembre 2018) [sic].

Au cours de cet entretien, vous avez reconnu en toute humilité les difficultés observées dans la gestion du personnel de votre officine, mettant en avant un défaut de communication, un défaut d'explications sur les décisions prises par vos soins mais aussi la présence de l'un ou l'autre caractère fort dans l'équipe. Vous avez également reconnu que ces difficultés pouvaient se manifester de manière maladroite ou colérique.

Nous vous avons sensibilisé, une nouvelle fois, à l'attention absolue à porter au management RH des de votre équipe officinal [sic], en tirant parti du coaching donné par Formalia et des formations suivies en gestion d'équipe. En effet, alors que votre approche du métier et votre approche commerciale est tout à fait justifiée, votre communication maladroite a pour effet de générer stress et peurs chez vos collaboratrices, et de déformer ainsi votre message.

Heureux de vos engagements de changer votre approche du management de votre équipe, nous vous avons invité à tirer parti de votre retour pour marquer d'une pierre d'angle cette nouvelle dynamique. En effet, votre officine a été bien gérée malgré un certain sous staffing et des difficultés d'accès, nous vous avons suggéré à en féliciter l'équipe et à vous appuyer plus encore sur votre adjointe, Mme [S].

Soucieux du bien-être au travail des collaborateurs de l'entreprise, nous avons convenu que vous nous reviendrez sous quinzaine avec un plan d'actions à mettre en place pour améliorer votre communication et les relations interpersonnelles dans l'officine. Nous vous avons indiqué, également, que nous étions prêts à mettre en place des actions pour vous soutenir dans cette démarche » (nous soulignons).

**Le 12 novembre 2019**, un courrier vous a été transmis, faisant suite à la réunion tenue le **15 octobre 2019**, avec votre équipe :

« Ce courrier fait suite à la réunion qui s'est tenue, avec vous et les membres du personnel, au sein de votre officine le 15/10/19.

Au cours de cette entrevue, nous vous avons demandé de partager les conclusions de l'enquête psychosociale du CESI menée au sein de votre officine et de prendre le pouls des membres de votre équipe.

Tout au long de la journée, nous avons eu le témoignage d'une grande implication de l'équipe, indépendamment des conditions matérielles de l'officine, mais aussi l'expression d'une charge psychosociale lourde et d'une grande attente vis-à-vis de vous.

En effet, outre les attentes fortes en matière d'amélioration d'organisation, les différentes personnes présentes demandent une amélioration de la relation avec vous, notamment sur la question du management. Elles attendent d'avoir une définition claire des tâches, de se sentir valorisées et d'obtenir un feedback constructif sur leur travail (encouragement, rectification, signalement de manquements pour faire grandir les subordonnés, ...).

Ces attentes font partie du cœur de la mission de titulaire de l'officine et nous attendons de vous de la mettre en œuvre promptement. Ainsi, nous avons convenu :

- Que vous devez travailler avec votre adjointe sur une organisation claire de l'officine, intégrant le roulement des tâches (préparations, réceptions, les actions MKT, les mises en place) et le service au comptoir (qui est la priorité). Cette organisation doit tenir compte des forces de chacun pour tirer au mieux parti de cette officine.
- Que vous devez mettre en place des entretiens de fonctionnement avec votre personnel pour donner ce feedback constructif, comme appris lors des formations Formalia en gestion d'équipe (modèle en attaché). Ils devront être préparés par vous et le personnel et donner l'occasion de les encourager, les féliciter, mais aussi d'identifier les points faibles et préparer des actions correctrices ensemble. Vos subordonnés devront faire de même sur la relation entretenue avec vous et votre rôle de manager. Ces entretiens ne seront en aucun cas une séance d'évaluation du personnel, mais bien des moments privilégiés pour améliorer le bien-être à l'officine et le fonctionnement de celle-ci.  
devront avoir lieu 3x/an et au minimum encore une fois en 2019 [sic]. Enfin, nous vous demandons de nous fournir une copie des comptes-rendus de ces divers entretiens.

Nous vous avons demandé si vous étiez prêt à faire face à ce défi, tout en rappelant que nous sommes là pour vous y aider si vous le souhaitez, et nous vous avons également informé que si cette charge était trop lourde, nous étions prêts à envisager avec vous d'autres solutions pour le bien-être de tous, y compris le vôtre.

Ayant bien compris les enjeux et la gravité de la situation, vous nous avez confirmé vouloir vous y atteler.

Une copie amendée de ce courrier sera adressée également aux membres de l'équipe afin de les informer du plan d'action mis en place. » *(nous soulignons)*

*D'autres avertissements vous ont également été adressés (accès non autorisé aux locaux par votre fils (courrier du 26 décembre 2018), insubordination (courrier du 5 décembre 2018), ...).*

6. *Les fautes ci-dessus reprochées, qu'elles soient prises isolément ou dans leur ensemble rendent immédiatement et définitivement impossible la poursuite des relations de travail.*

*Il s'agit de fautes graves justifiant votre licenciement sans préavis ni indemnité.*

[...] » (pièce n° 27 de la société et 4 de Monsieur N).

**10.** Monsieur N a contesté son licenciement à l'intervention de son conseil le 2 octobre 2020 (pièce n° 28 de la société et 6 de Monsieur N).

Cette contestation étant demeurée vaine, il a pris l'initiative de la présente procédure par une requête déposée le 5 février 2021 devant le tribunal du travail de Liège, division Liège, aux termes de laquelle il a postulé la condamnation de la société à lui payer :

- 1,00 € provisionnel à titre d'indemnité compensatoire de préavis,
- 1,00 € à titre d'indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable,
- les intérêts et les dépens.

En cours de procédure, Monsieur N a majoré les deux premiers chefs de sa demande à concurrence des montants suivants :

- 175.068,76 € à titre d'indemnité compensatoire de préavis équivalente à 23 mois et 21 semaines de rémunération,
- 24.664,39 € à titre d'indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable équivalente à 17 semaines de rémunération.

### **III. JUGEMENT DONT APPEL**

**11.** Par le jugement dont appel, le tribunal a déclaré non fondé le recours de Monsieur N, a débouté celui-ci de ses demandes et l'a condamné aux dépens liquidés dans le chef de la société à 7.000,00 €, ainsi qu'à la contribution de 20,00 € au profit du fonds budgétaire relatif à l'aide juridique de deuxième ligne.

### **IV. APPEL ET DEMANDES DES PARTIES EN DEGRÉ D'APPEL**

#### **IV.1. Appel et demandes de Monsieur N**

**12.** Monsieur N reproche au jugement dont appel d'avoir validé son licenciement pour motif grave alors que :

- aucun compte n'aurait été tenu du contexte dans lequel il fut amené à exécuter son travail ni du contexte dans lequel son licenciement est intervenu,
- la dénonciation des trois motifs invoqués à son appui serait imprécise,

- le licenciement serait tardif en ce qu'il vise les premier et troisième motifs invoqués à son appui,
- les faits invoqués au titre de motifs graves ne seraient pas prouvés de manière certaine,
- et ils ne seraient en tout état de cause pas d'une gravité suffisante pour justifier son licenciement sans préavis ni indemnité.

**13.** Aux termes de sa requête d'appel telle qu'explicitée par voie de conclusions, Monsieur N demande de ce fait à la Cour de réformer le jugement dont appel et, en conséquence :

- de dire son licenciement pour faute grave non recevable, non régulier et non fondé, ainsi que manifestement déraisonnable et, partant,
- de dire ses demandes (originaires) recevables et fondées,
- de condamner la société à lui payer une indemnité compensatoire de préavis de 23 mois et 21 semaines, soit 175.068,76 € bruts,
- de condamner la société à lui payer l'indemnité forfaitaire de 17 semaines de rémunération en application de la CCT 109, soit 24.664,39 €, « *ce montant n'étant pas soumis aux cotisations sociales* »,
- et de condamner la société aux intérêts légaux à dater de la rupture sur les montants bruts postulés, ainsi qu'aux dépens d'instance et d'appel liquidés comme suit :
  - indemnité de procédure d'instance : 7.000,00 €
  - contribution au fonds budgétaire relatif à l'aide juridique de deuxième ligne : 20,00 €
  - indemnité de procédure d'appel : 7.500,00 €
  - contribution au fonds budgétaire relatif à l'aide juridique de deuxième ligne : 22,00 €

A titre infiniment subsidiaire, dans l'hypothèse où la Cour estimait que son licenciement n'est pas manifestement déraisonnable, Monsieur N demande par ailleurs de lui donner acte qu'il abandonne sa demande de ce chef.

A titre très subsidiaire, Monsieur N demande enfin à la Cour de réformer le jugement dont appel relativement aux dépens et de dire que les indemnités de procédure tiendront compte de ses faibles revenus tant durant l'instance que durant la procédure d'appel.

#### **IV.2. Demandes de la société**

**14.** La société demande pour sa part à la Cour de déclarer l'appel de Monsieur N, si recevable, non fondé, et, en conséquence, de confirmer le jugement dont appel en toutes ses dispositions.

A titre subsidiaire, dans l'hypothèse où la Cour réformerait en tout ou en partie le jugement dont appel, la société demande de limiter les montants réclamés par Monsieur N et de compenser les dépens.

## **V. RECEVABILITÉ DE L'APPEL**

**15.** Il ne ressort d'aucun élément du dossier que le jugement dont appel aurait été signifié.

Le délai d'un mois prévu par l'article 1051 du Code judiciaire n'a donc pas commencé à courir en l'espèce.

Les autres conditions de recevabilité de l'appel, spécialement celles énoncées à l'article 1057 du même Code, sont également remplies.

L'appel est donc recevable.

## **VI. DISCUSSION**

### **VI.1. Quant au licenciement pour motif grave**

#### **VI.1.a. En droit : dispositions et principes applicables**

##### **(i) L'article 35 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail**

**16.** L'article 35 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail dispose ce qui suit :

*« Chacune des parties peut résilier le contrat sans préavis ou avant l'expiration du terme pour un motif grave laissé à l'appréciation du juge et sans préjudice de tous dommages-intérêts s'il y a lieu.*

*Est considérée comme constituant un motif grave, toute faute grave qui rend immédiatement et définitivement impossible toute collaboration professionnelle entre l'employeur et le travailleur.*

*Le congé pour motif grave ne peut plus être donné sans préavis ou avant l'expiration du terme, lorsque le fait qui l'aurait justifié est connu de la partie qui donne congé, depuis trois jours ouvrables au moins.*

*Peut seul être invoqué pour justifier le congé sans préavis ou avant l'expiration du terme, le motif grave notifié dans les trois jours ouvrables qui suivent le congé.*

*A peine de nullité, la notification du motif grave se fait soit par lettre recommandée à la poste, soit par exploit d'huissier de justice.*

*Cette notification peut également être faite par la remise d'un écrit à l'autre partie.*

*La partie qui invoque le motif grave doit prouver la réalité de ce dernier ; elle doit également fournir la preuve qu'elle a respecté les délais prévus aux alinéas 3 et 4 ».*

(ii) La notion de motif grave

**17.** Les conditions requises pour qu'il y ait motif grave au sens des 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article 35 de la loi précitée du 3 juillet 1978 sont les suivantes :

- il faut une faute,
- qui soit grave,
- et qui rende immédiatement et définitivement impossible la poursuite de la collaboration professionnelle entre les parties.

*« On en déduit valablement que le seul fait, pour le travailleur, de commettre une faute, ne suffit pas à lui conférer la qualité d'un "motif grave", permettant à l'employeur de rompre le contrat de travail sans préavis ni indemnité. Il faut encore que cette faute soit à ce point grave qu'il ne peut être raisonnablement attendu de l'employeur qu'il maintienne sa confiance dans le travailleur.*

*La rupture du lien de confiance constitue ainsi le motif qui permet à l'employeur de rompre le contrat de travail qui le liait au travailleur dans le cadre de l'article 35 précité »<sup>6</sup>.*

L'existence ou l'importance d'un préjudice matériel importe en revanche peu<sup>7</sup>.

**18.** Le motif grave est, pour le surplus, laissé à l'appréciation du juge.

---

<sup>6</sup> H. Deckers et A. Mortier, Le licenciement pour motif grave, Etudes pratiques de droit social – Kluwer 2020, n° 11 et les références citées par ces auteurs ; voir également, à propos de la rupture du lien de confiance qui constitue l'essence même du motif grave : C.T. Bruxelles, 25 mai 2016, J.T.T. 2016, p. 359.

<sup>7</sup> Voir notamment à ce propos : Cass. 6 mars 1995, J.T.T. 1995, p. 281 ; Cass. 9 mars 1987, J.T.T., 1987, p. 128.

« La cour de cassation en déduit qu'à la condition de ne pas méconnaître la notion légale de motif grave, le juge du fond apprécie en fait et souverainement si le manquement a rendu immédiatement et définitivement impossible la collaboration professionnelle entre les parties »<sup>8</sup>.

C'est à ce niveau que le juge peut, le cas échéant, exercer un contrôle de proportionnalité entre le licenciement pour motif grave et la faute invoquée<sup>9</sup>.

**19.** Selon la Cour de cassation, « le fait qui justifie le congé est le fait accompagné de toutes les circonstances qui sont de nature à lui conférer le caractère d'un motif grave »<sup>10</sup>.

Dans son appréciation, le juge doit donc tenir compte de toutes les circonstances concrètes de la cause<sup>11</sup>.

Parmi les circonstances de nature à conférer aux faits commis par un travailleur le caractère d'un motif grave, figure notamment le fait que le travailleur est investi d'un poste de direction ou de confiance<sup>12</sup>.

Il peut également être tenu compte de l'importance du dommage<sup>13</sup>, de même que de faits antérieurs qui seraient de nature à éclairer le juge sur la gravité du motif allégué<sup>14</sup>.

La Cour de cassation a même, à cet égard, expressément précisé qu'il n'était « pas requis que les faits invoqués comme motifs graves constituent en soi un manquement grave rendant impossible toute collaboration professionnelle ultérieure lorsqu'il est allégué que ces faits ne constituent un motif grave justifiant le licenciement immédiat que s'ils sont considérés à la lumière des faits antérieurs invoqués comme circonstance aggravante »<sup>15</sup>.

Et si la prise en compte de faits survenus ou découverts postérieurement au licenciement est contestée par certains, il est toutefois admis que de tels faits peuvent néanmoins contribuer à la preuve du motif grave invoqué<sup>16</sup>.

---

<sup>8</sup> H. Deckers et A. Mortier, précités, n° 50 ; voir également : Cass. 6 juin 2016, J.T.T. 2016, p. 351.

<sup>9</sup> Voir notamment : H. Deckers et A. Mortier, précités, n° 51 et suivants ; H. Deckers, « Licenciement pour motif grave et principe de proportionnalité : une fausse évidence ? », in *Le congé pour motif grave – Notion, évolutions, questions spéciales*, Anthemis 2011, p. 251 et suivantes ; voir aussi : Cass. 6 juin 2016, précité, et note C.W., p. 352, ainsi que C.T. Bruxelles, 25 mai 2016, précité.

<sup>10</sup> Cass. 26 novembre 2006, S.05.0117.F, www.juridat.be.

<sup>11</sup> Voir notamment : W. van Eeckhoutte et V. Neuprez, *Compendium Social – Droit du travail (2023-2024)*, Wolters Kluwer, n° 4772 et suivants ; H. Deckers et A. Mortier, précités, n° 24.

<sup>12</sup> Voir notamment : W. van Eeckhoutte et V. Neuprez, précités, n° 4773 ; H. Deckers et A. Mortier, précités, n° 24.

<sup>13</sup> Voir notamment en ce sens : Cass. 28 avril 1997, Pas. 1997, I, p. 514.

<sup>14</sup> Voir notamment à ce propos : W. van Eeckhoutte et V. Neuprez, précités, n° 4827.

<sup>15</sup> Cass. 16 avril 2018, S.16.0040.N, www.juridat.be.

<sup>16</sup> Voir notamment à ce propos : W. van Eeckhoutte et V. Neuprez, précités, n° 4828.

(iii) L'auteur du congé

**20.** Comme tout congé, le congé pour motif grave doit être donné par une personne compétente pour ce faire, c'est-à-dire disposant du pouvoir requis à cet effet, soit parce qu'elle est titulaire du droit de donner congé, soit parce qu'elle a reçu mandat de l'exercer.

Lorsque le congé est donné par un employeur constitué en personne morale, celle-ci agit habituellement à l'intervention de son organe de représentation ou de toute personne spécialement mandatée à cet effet<sup>17</sup>.

(iv) La prise de cours du délai pour donner congé

**21.** Le délai de trois jours ouvrables endéans lequel le congé pour motif grave doit être notifié ne commence à courir que lorsque les faits et toutes les circonstances de nature à leur conférer le caractère d'un motif grave sont parvenus à la connaissance de la partie qui notifie le congé<sup>18</sup>.

En cas de manquement continu ou de manquements répétés, il appartient par ailleurs à la partie qui prend l'initiative de notifier le congé de décider à partir de quand le(s) manquement(s) constitue(nt) à son estime un motif grave de rupture, pour autant qu'elle établisse que le manquement a perduré jusque dans les trois jours ouvrables précédant la notification du congé ou que le dernier manquement invoqué est parvenu à sa connaissance dans le même délai<sup>19</sup>.

**22.** Le délai de trois jours ne commence par ailleurs à courir qu'à partir du moment où la personne ou l'organe compétent(e) pour donner le congé a elle-même/lui-même une connaissance effective, certaine et suffisante des faits constitutifs de motif grave au sens précité de ces termes<sup>20</sup>.

(v) Quant à la notification du motif grave

**23.** Il est de doctrine et de jurisprudence constantes que cette notification doit être faite avec la plus grande précision, de manière à permettre non seulement à la partie qui reçoit le congé de connaître avec exactitude les faits qui lui sont reprochés et de se défendre

---

<sup>17</sup> Voir notamment à ce propos : W. van Eeckhoutte et V. Neuprez, précités, n° 4792.

<sup>18</sup> Voir notamment à ce propos : Cass. 14 mai 2001, S.990174.F et Cass. 19 mars 2001, S.000129.N, www.juportal.be.

<sup>19</sup> Voir notamment à ce propos : Cass. 27 mai 2019, S.18.0025.N, www.juportal.be et C.T. Bruxelles, 19 février 2019, J.T.T. 2019, p. 291.

<sup>20</sup> W. van Eeckhoutte et V. Neuprez, précités, n° 4812 ; H. Deckers et A. Mortier, précités, n° 136.

utilement, mais également au juge d'apprécier la gravité du motif qui est avancé devant lui et de vérifier s'il s'identifie avec celui qui a été notifié<sup>21</sup>.

Cette exigence est le plus souvent reliée au 4<sup>ème</sup> alinéa de l'article 35 de la loi du 3 juillet 1978, selon lequel seul le motif grave notifié dans les 3 jours ouvrables qui suivent le congé peuvent être invoqué pour justifier un licenciement sans préavis ou avant terme<sup>22</sup>.

*A contrario*, seul ce motif peut être apprécié par le juge, en application de l'alinéa 1er de l'article 35.

C'est ainsi que cette exigence a également pour effet de circonscrire le débat judiciaire :

*« L'exigence de précision des motifs délimite le champ du contrôle juridictionnel. Seuls les faits invoqués avec suffisamment de précision pourront être soumis au juge, qui décidera alors s'ils doivent se voir reconnaître le caractère de "motif grave" »<sup>23</sup>.*

**24.** Il ne faut cependant pas pour autant verser dans un formalisme excessif<sup>24</sup>.

C'est ainsi qu'il suffit que le destinataire de la notification ait une *« claire et exacte perception [...] de ce qui lui est opposé :*

- *que lui veut-on ?*
- *que lui reproche-t-on ?*
- *le motif invoqué lui est-il, à suffisance, exposé, décrit, esquissé, dessiné pour qu'il ne puisse en aucune manière, se méprendre sur son objet et sa gravité ? »<sup>25</sup>.*

De même, *« la précision des motifs sera suffisante à la condition que le juge saisi du litige soit, lui aussi, à même de cerner parfaitement ce qui est reproché à la victime de la rupture pour faute grave et qu'il puisse, de même et en aucune manière se méprendre, lui aussi sur l'objet et la gravité du motif invoqué »<sup>26</sup>.*

Cette exigence de précision doit également être tempérée par le fait que *« toutes les circonstances (telles que le lieu et la date des faits reprochés et de leur prise de connaissance par l'employeur, etc.) ne doivent pas nécessairement être détaillées dans la lettre de congé »* et que *« cette lettre peut être complétée par une référence à d'autres éléments, pour autant que ceux-ci soient connus du travailleur et que cet ensemble permette à ce dernier mais*

---

<sup>21</sup> Voir notamment : W. van Eeckhoutte et V. Neuprez, précités, n° 4824 ; H. Deckers et A. Mortier, précités, n° 94 et suivants ; B. Paternostre, « La précision du motif grave... Le clair ou l'obscur ? », in *Le congé pour motif grave – Notions, évolutions, questions spéciales*, Anthemis 2011, p. 143 et 144.

<sup>22</sup> Voir notamment : W. van Eeckhoutte et V. Neuprez, précités, n° 4824 ; B. Paternostre, précité, p. 141 et 143.

<sup>23</sup> H. Deckers et A. Mortier, précités, n° 95 ; voir également : B. Paternostre, précité, p. 143.

<sup>24</sup> Voir notamment : H. Deckers et A. Mortier, précités, n° 96.

<sup>25</sup> B. Paternostre, précité, p. 146.

<sup>26</sup> *Idem*.

*également au juge qui serait ultérieurement saisi d'apprécier avec certitude et précision les motifs justifiant le congé »<sup>27</sup>.*

(vi) Le régime probatoire

**25.** La preuve du respect du délai de trois jours et du motif grave incombe à la partie qui a notifié le congé et cette preuve doit être apportée avec un degré suffisant de certitude, qualifié de raisonnable par l'article 8.5 du Livre 8 du nouveau Code civil.

Cela étant, seuls les faits allégués et contestés doivent être prouvés (article 8.3 du Livre 8 du nouveau Code civil)<sup>28</sup>.

**26.** En outre, conformément à l'article 870 du Code judiciaire, chaque partie a la charge de prouver les faits qu'elle allègue.

Cette règle vaut également en matière de congé pour motif grave ; c'est ainsi notamment qu'il appartient à la partie qui conteste le respect du délai de trois jours et/ou le motif grave qui lui est imputé et dont la preuve est rapportée avec un degré suffisant de certitude par l'autre partie, d'apporter elle-même la preuve du fondement et de la pertinence de sa contestation<sup>29</sup>.

**27.** La preuve requise peut par ailleurs être rapportée par toutes voies de droit, la preuve étant libre en matière de contrats de travail (cf. article 12 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail).

C'est ainsi et notamment qu'elle peut être rapportée non seulement par écrit mais également par présomptions, dont la valeur probante est laissée à l'appréciation du juge qui peut les retenir si elles reposent sur un ou plusieurs indices sérieux, précis et le cas échéant concordants, conformément à l'article 8.29 du Livre 8 du nouveau Code civil.

Elle peut également être rapportée par témoignages, en ce compris sous la forme d'attestations, dont la valeur probante est également laissée à l'appréciation du juge, même lorsqu'il s'agit d'attestations qui sont formellement conformes à l'article 961/2 du Code judiciaire<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> H. Deckers et A. Mortier, précités, n° 98 ; voir également : W. van Eeckhoutte et V. Neuprez, précités, n° 4823 et 4824.

<sup>28</sup> C'était déjà du reste le cas avant l'entrée en vigueur du nouveau Livre 8 du Code civil ; voir notamment à ce propos : P. Van Ommeslaghe, *in* De Page, *Traité de droit civil belge – Tome II : Les obligations*, Bruylant 2013, n° 1624.

<sup>29</sup> Voir notamment : Cass. 6 mars 2006, J.T.T. 2007, p. 6 ; C.T. Liège, 24 novembre 1999, J.T.T. 2000, p. 212.

<sup>30</sup> Voir notamment à ce propos : S. Gilson, F. Lambinet et H. Preumont, « La preuve en droit du travail : évolutions et questions particulières », *Orientations* 2020/10, p. 16 et suivantes ; voir également : Cass. 28 juin 2018, www.juportal.be, C.17.0319.N.

Il n'y a par ailleurs pas lieu d'écarter par principe les attestations établies par des travailleurs se trouvant encore dans un lien de subordination avec l'employeur<sup>31</sup>.

La loi ne prévoyant aucune sanction en cas de violation des règles de l'article 961/2 du Code judiciaire, rien ne s'oppose non plus à ce que des témoignages écrits qui ne respectent pas les conditions de cette disposition soient également retenus, ne fût-ce qu'au titre de présomption comme c'était le cas avant l'entrée en vigueur de l'article 961/2 du Code judiciaire, pour autant que leur crédibilité ne soit pas affectée par l'irrégularité constatée<sup>32</sup>.

La preuve requise peut enfin également être rapportée par aveu, soit par la « reconnaissance par une personne [...] d'un fait de nature à produire contre elle des conséquences juridiques » (article 8.1, 10° du Livre 8 du nouveau Code civil), étant précisé que « l'aveu est irrévocable, sauf erreur de fait, ou toute autre cause de nullité » et qu' « il fait foi contre son auteur » (article 8.30 du Livre 8 du nouveau Code civil)<sup>33</sup>.

#### VI.1.b. En fait : application de ces dispositions et principes en l'espèce

##### (i) Observation liminaire

**28.** La Cour constate que les parties s'accordent pour considérer que le licenciement pour motif grave de Monsieur N est essentiellement fondé sur les trois principaux faits suivants :

- (1) le non-respect des règles d'hygiène, qui serait constitutif d'insubordination,
- (2) le comportement colérique et agressif adopté le 8 mai 2020 envers deux membres de son équipe, qui serait aggravé par certaines circonstances,
- (3) la tenue de propos grossiers et outrageants, pour avoir traité ses assistantes de « bras cassés ».

Cette synthèse correspond du reste (quoique dans un ordre inversé) à celle qui figure expressément sous le point 3. de la lettre de notification des motifs graves invoqués à l'appui du licenciement litigieux, adressée par la société à Monsieur N par lettre

---

<sup>31</sup> Voir notamment à ce propos : S. Gilson, F. Lambinet et H. Preumont, précités, p. 22.

<sup>32</sup> Voir notamment en ce sens : G. de Leval et a., Droit judiciaire – Tome 2 : Procédure civile – Volume 1 : Principes directeurs du procès civil, Larcier 2021, n° 6.43 et les références citées à ce propos.

<sup>33</sup> Voir également dans le même sens, avant l'entrée en vigueur dudit Livre VIII du nouveau Code civil : P. Van Ommeslaghe, in DE PAGE, Traité de droit civil belge, Tome II – Les Obligations, Volume 3, Bruylant 2013, n° 1795 et suivants.

recommandée du 15 mai 2020, telle que retranscrite ci-avant, sous le point 9. du présent arrêt.

La Cour se référera en conséquence à cette classification dans les développements qui vont suivre.

(ii) Quant à la prétendue tardiveté du licenciement

**29.** Monsieur N prétend que son licenciement pour motif grave qui lui a été notifié le 12 mai 2020 serait tardif en ce qu'il est fondé sur les premier et troisième faits synthétisés ci-avant, lesquels auraient été connus de la société en la personne de Monsieur TC depuis plus de trois jours ouvrables.

**30.** La société conteste cette affirmation en faisant valoir que s'agissant de l'insubordination liée au non-respect des règles Covid, celle-ci fut encore constatée le 8 mai 2020, à la réception du courrier électronique de Madame RG, et que s'agissant de l'insulte « *bras cassés* » formulée en février 2020, elle ne serait parvenue à la connaissance de Monsieur TC qu'à l'occasion de l'appel téléphonique de Madame LC à la suite de l'incident du 8 mai 2020.

La société se prévaut par ailleurs et au premier titre du fait que le licenciement de Monsieur N est intervenu dans les trois jours ouvrables de cet incident.

Elle se prévaut également de la circonstance que ce n'est que le 11 mai 2020 que l'ensemble des faits litigieux auraient été portés à la connaissance des personnes compétentes pour procéder au licenciement de Monsieur N.

**31.** La Cour constate à ce dernier propos qu'il ressort effectivement de la pièce n° 39 de la société que seul Monsieur K, en sa qualité d'administrateur délégué, agissant conjointement avec une autre personne, dont Monsieur D, en sa qualité de responsable du personnel, avait le pouvoir de notifier tout congé en lien avec un contrat d'emploi.

Il ne ressort par ailleurs d'aucun élément objectif du dossier que Monsieur TC disposait lui-même également et par ailleurs d'un tel pouvoir, *a fortiori* seul, en manière telle que sa connaissance personnelle antérieure de tout ou partie des faits litigieux importe peu pour ce qui concerne la prise de cours du délai de trois jours endéans lequel le licenciement pour motif grave devait être notifié par la société à Monsieur N.

**32.** Et bien que la preuve de la date exacte à laquelle Messieurs K et D ont été informés de l'ensemble des faits litigieux par Monsieur TC ne soit pas rapportée par la société, la Cour estime néanmoins pouvoir se rallier à la thèse de celle-ci pour les motifs suivants :

- outre qu'il ressort de la pièce n° 21 du dossier de la société que Monsieur TC fut encore alerté le 8 mai 2020 par Madame RG de la persistance du (prétendu) non-respect des règles d'hygiène par Monsieur N,
- et que Madame LC a confirmé avoir informé Monsieur TC le 8 mai 2020 du fait que Monsieur N aurait, en son temps, traité ses assistantes « bras cassés » (pièce n° 45 du dossier de la société),
- force est en tout état de cause de constater que le licenciement litigieux a été notifié dans le trois jours ouvrables de la survenance même de l'incident du 8 mai 2020, le 10 mai étant un dimanche.

Ce dernier constat suffit à établir que le licenciement de Monsieur N n'est pas tardif, ne fût-ce qu'en ce qu'il est motivé par ledit incident du 8 mai 2020.

(iii) Quant à la prétendue imprécision de la dénonciation des motifs invoqués à l'appui du licenciement

**33.** Monsieur N prétend également que la dénonciation des premier et troisième faits qui lui sont imputés serait imprécise et ce, d'une part en ce qu'il ne saurait pas de quelles consignes il s'agissait et, d'autre part en ce que « l'épisode « bras cassés » » ne serait pas précisé « *ni en fait ni dans le temps* ».

**34.** La société conteste ce double grief, en se prévalant de la teneur même de la lettre de motivation du licenciement, ainsi que de la circonstance que Monsieur N aurait reconnu la réalité de « l'épisode « bras cassés » ».

**35.** La Cour estime pour sa part pouvoir à nouveau se rallier à ce propos à la thèse de la société pour les motifs suivants :

- outre que la lettre de motivation est particulièrement précise et circonstanciée concernant les premier et troisième faits imputés à Monsieur N, « l'épisode « bras cassés » » y étant même expressément situé dans le temps, à savoir « *au mois de février 2020* » (cf. la retranscription complète de cette lettre ci-avant, sous le point 9. du présent arrêt),
- force est de constater qu'il ressort des moyens et arguments de contestation invoqués par Monsieur N, que celui-ci a, depuis l'origine, une connaissance manifestement complète et exacte des faits qui lui sont imputés au titre de motif grave et qu'il est, partant, parfaitement en mesure d'assurer utilement la défense de ses intérêts (voir notamment à ce propos non seulement les divers actes de procédure déposés par Monsieur N, mais également la pièce n° 2 de son dossier,

étant l'e-mail d'observations qu'il a adressé à l'administrateur délégué de la société le 12 mai 2020 à 18h35 dont la teneur a été retranscrite ci-avant, sous le point 8. du présent arrêt, et la pièce n° 6 de son dossier, étant le courrier adressé le 2 octobre 2020 par son conseil à la société dont question sous le point 10. du présent arrêt, auquel est jointe une note de contestation de la motivation de son licenciement de plus de 20 pages qu'il a rédigée lui-même),

- qu'il a du reste effectivement reconnu la réalité de « l'épisode « *bras cassés* » » en faisant valoir qu'il s'agissait d'une « *histoire ancienne [qui avait] été réglée en interne depuis longtemps* » (cf. la note de contestation dont question ci-avant, 5<sup>ème</sup> page), ce qui suffit à attester qu'il en avait une connaissance suffisante,
- et que les précisions contenues dans ladite lettre de motivation permettent à la Cour d'apprécier non seulement la gravité des faits imputés à Monsieur mais également de vérifier que les faits qui lui sont soumis dans le cadre de la présente procédure correspondent bien à ceux qui ont été notifiés à l'origine à Monsieur N.

La Cour constate par ailleurs et en tout état de cause, que Monsieur N ne conteste pas la précision de la relation du deuxième fait qui lui est imputé par la société, à savoir l'incident survenu le 8 mai 2020 ; la description de ce fait figurant dans la lettre de motivation est du reste on ne peut plus précise et circonstanciée.

(iii) Quant à la preuve des faits invoqués

**36.** Monsieur N prétend que la société ne rapporterait pas la preuve de son prétendu refus d'appliquer les consignes d'hygiène, pas plus que du comportement prétendument colérique et agressif qu'il aurait adopté le 8 mai 2020.

Il conteste plus particulièrement à cet égard le caractère probant des différents éléments invoqués à ce titre par la société.

Il ne conteste en revanche pas avoir qualifié ses assistantes de « *bras cassés* », mais il prétend avoir tenu ces propos « *dans un contexte qui le justifiait* ».

**37.** La société prétend pour sa part rapporter à suffisance la preuve des deux premiers faits imputés à Monsieur N par les éléments suivants :

- le non-respect des consignes d'hygiène Covid, par des e-mails adressés par Mesdames RG et MO à Monsieur TC, par des attestations établies par Monsieur TC et par Mesdames LC, RG et MO, ainsi que par des images extraites des enregistrements effectués par les caméras de surveillance présentes dans l'office,

- et le comportement colérique et agressif adopté le 8 mai 2020, par les courriels adressés dans la foulée immédiate de l'incident par Mesdames LC et ZO à Monsieur TC, par les attestations établies ultérieurement par celles-ci et par des images extraites des enregistrements effectués par les caméras de surveillance présentes dans l'officine.

La société souligne par ailleurs que Monsieur N ne conteste pas la réalité du troisième fait qui lui est imputé (avoir traité son équipe de « *bras cassés* ») et que ce fait est en outre également attesté par Madame LC.

**38.** Si la Cour estime ne pas pouvoir se contenter des éléments invoqués par la société concernant le premier fait, elle estime en revanche qu'ils sont suffisamment probants pour ce qui concerne les deuxième et troisième faits et ce, pour les motifs suivants :

- concernant le non-respect des règles d'hygiène Covid, la Cour constate certes que la société invoque et produit à son dossier certains éléments de nature à établir que divers griefs ont été effectivement imputés à ce titre à Monsieur N, notamment à l'intervention de Madame RG qui, tout en faisant partie de son équipe, faisait également partie du conseil d'entreprise et de la cellule constituée au sein de celui-ci pour déterminer les mesures de sécurité et d'hygiène à mettre en place au sein des officines de la société dans le cadre de la crise sanitaire liée à la Covid-19 (voir notamment les pièces n° 20, 21 et 41) ;

la Cour estime cependant qu'il ne ressort pas clairement ni, partant, avec un degré suffisant de certitude de ces éléments que Monsieur N aurait effectivement et délibérément refusé de respecter tout ou partie de ces règles d'hygiène, à tout le moins telles qu'elles ressortent des communications successivement adressées aux titulaires d'officine dans le cadre du début de la crise Covid produites par la société à l'appui de ce grief (sous les n° 36 et 46 de son inventaire) ;

ainsi et notamment, la Cour n'aperçoit nulle part, dans ces communications (pas plus du reste que dans aucune autre pièce produite par la société), l'interdiction de recevoir des patients à l'intérieur de l'officine (seuls les patients présentant des signes d'affection étaient visés), l'obligation de porter en permanence un masque et des gants (l'usage de ceux-ci étant même expressément déconseillé à l'époque, en ce qu'ils étaient susceptibles de générer un faux sentiment de sécurité) et/ou l'interdiction de tout retour de médicaments (aucune directive n'ayant été formulée en la matière), dont la société fait pourtant état à l'appui de ce premier motif dans le cadre de la présente procédure ;

- la Cour estime en revanche que la réalité de l'incident survenu le 8 mai 2020 est établie avec un degré suffisant de certitude et ce, non seulement au vu des éléments sérieux, précis et concordants produits et invoqués à ce propos par la société et plus

particulièrement de la teneur des courriers électroniques adressés dans la foulée immédiate de cet incident par Mesdames LC et ZO à Monsieur TC et des attestations qu'elles ont ensuite établies dans le cadre de la présente procédure<sup>34</sup>, mais

---

<sup>34</sup> Le courrier électronique qui a été adressé par Madame LC à Monsieur TC dans la nuit du 8 au 9 mai 2020 est libellé comme suit :

« Thomas,

*Voici comme tu me l'as demandé le mail relatant mes dires lors de notre conversation téléphonique de ce vendredi soir. L'attitude de monsieur [N] suite à la convocation qu'il a reçue de ta part est la suivante : Lorsque je descends du labo après avoir fini les préparations magistrales vers 17 heures monsieur [N] est accoudé à son bureau, la tête entre ses mains, il ne dit rien. Je ne dis rien. Il reste comme cela un long moment. Ensuite, il se retourne les bras croisés. [Madame ZO] et moi servons les quelques patients de fin de journée. La cathédrale retentit, je lui dit je coupe aussi l'ordinateur central ? En effet, je ne sais jamais s'il fait la caisse ou non. Il me dit : coupe sauf le téléphone, j'attends [Monsieur TC], tu le sais. Son ton est énervé, ce n'est pas une question. Je monte chercher mes affaires, je redescends et lui dit à la semaine. Il me dit : Je ne sais pas. Je ne réponds pas. Je sors avec [Madame ZO], nous faisons quelques pas sur le trottoir. J'entends une voix forte dans mon dos mais ne comprends pas les paroles. Je me retourne, monsieur [N] est là sur le pas de la porte. Je le regarde, il ferme la porte. Choquée, je reste sur place avec [Madame ZO] et nous essayons de regrouper les mots que nous avons entendu. [Madame ZO] parle de Facebook... Je me tourne, regarde la vitrine, il est là, il nous regarde avec un regard... de fou. Il revient sur le pas de la porte et répète sa phrase : Laurence, ce n'est pas parce que je n'ai pas Facebook que je ne sais pas. Il est fort énervé, je lui dit que je ne sais pas de quoi il parle. Je lui dit également que ce n'est ni le moment ni le lieu pour parler et que j'étais là toute la journée s'il voulait me parler. Il enchaîne : Ça fait 2 ans que je me fais harceler, chaque fois qu'il y a une réunion C.E., je reçois un mail de [Monsieur TC]." Il est énervé, il parle tellement fort que mon époux étant dans la voiture observe que les gens s'arrêtent et écoutent. Je lui répète que ce n'est ni l'endroit ni le moment, on est sur le trottoir Michel. Il répète de nouveau les propos qu'il a tenus. Il me dit alors tout aussi énervé : On en parlera demain ! Je lui fait remarquer que demain c'est [D], tu n'es pas là Michel. Il me dit : Non, je suis là !*

*Il me dit aussi : "Je sais ce qu'on cherche ici, c'est me mettre dehors. Et cela vient des membres de l'équipe." Je lui répète que ce n'est ni l'endroit ni le moment. Je mets fin par ces mots à une conversation qui n'en est pas une. Je me dirige vers mon véhicule avec [Madame ZO]. Mon mari me dit alors que se passe t'il ? J'étais prêt à intervenir. Je suis restée avec [Madame ZO] un moment, nous nous sommes demandé ce qu'il s'était passé.*

*Je te relate ces faits pour plusieurs raisons : je ne t'ai pas caché ma peur d'aller travailler demain s'il est là. Ensuite, cela se produit sur le trottoir, j'étais choquée et gênée, quelle belle image pour notre groupe [F], Dieu sait que j'ai essayé de le contenir. Ensuite, si demain il est là et qu'il est aussi virulent, je t'ai fait part de mon intention de quitter pour ce jour l'officine. Je ne supporterai pas une telle attitude.*

*Depuis la rédaction de ce mail, nous avons pu converser et tu m'as demandé de rester à la maison. Je t'en remercie » (sic) (pièce n° 21 du dossier de la société).*

Madame LC confirmera la teneur de ce courrier électronique en le retranscrivant intégralement dans une attestation du 21 octobre 2020, établie conformément à l'article 961/2 du Code judiciaire (pièce n° 30 du dossier de la société).

Quant à la teneur du courrier électronique adressé par Madame ZO à Monsieur TC dans la soirée du 8 mai 2020, elle a déjà été retranscrite ci-avant, dans le cadre de la retranscription des courriers adressés par la société à Monsieur N les 11 et 15 mai 2020 (voir points 6. et 9. du présent arrêt) ; cette retranscription correspond parfaitement à la copie de ce courrier électronique qui figure en pièce n° 20 du dossier de la société.

également en considération du fait que loin de contester la réalité de cet incident, Monsieur N l'a expressément reconnu, notamment dans le courrier électronique qu'il adressa le 12 mai 2020 à 18h35 à l'administrateur délégué de la société tel que retranscrit ci-avant, sous le point 4. du présent arrêt ;

c'est en vain que Monsieur N prétend contester la valeur probante des courriers électroniques et des attestations rédigés par Mesdames LC et ZO, la teneur de ces courriers et de ces attestations étant non seulement précise mais également concordante sur l'essentiel et n'étant de surcroît contrariées par aucun autre élément objectif du dossier ; le fait que ces pièces émanent de deux personnes qui sont toujours au service de la société ne suffit pas non plus à remettre en cause leur caractère probant, s'agissant des deux seuls témoins directs de l'incident dans son ensemble, à savoir de l'attitude et des propos de Monsieur N à leur égard, tant à l'intérieur de l'officine que sur le pas de la porte de celle-ci ;

le fait que l'attestation établie par Madame ZO n'est pas parfaitement conforme à l'article 961/2 du Code judiciaire ne suffit par ailleurs pas à convaincre la Cour de l'écarter des débats, sa teneur étant corroborée par d'autres éléments de nature à en conforter le caractère sincère et probant ;

c'est enfin également en vain, sur le plan de la preuve, que Monsieur N tente de minimiser la gravité de cet incident ; cette question sera néanmoins examinée ci-après, dans le cadre de l'examen du caractère de motif grave que la société prétend conférer à ce deuxième fait ;

- la Cour estime que la réalité matérielle des autres faits invoqués par la société au titre de circonstances aggravantes de l'incident du 8 mai 2020 est également établie avec un degré suffisant de certitude, tous les éléments évoqués par la société à l'appui du contexte plus global dont elle se prévaut à cet effet sous le point 5. de la lettre de motivation du licenciement de Monsieur N figurant à son dossier<sup>35</sup> et

---

Madame ZO confirmera par ailleurs également ultérieurement la teneur de ce courrier dans une attestation produite par la société en pièce n° 33 de son dossier, dans les termes suivants : « *Le dernier jour où j'ai travaillé avec [Monsieur N], son comportement était bizarre, son regard me faisait peur car il fixait du regard moi et ma collègue et il nous a crier dessus quand on était sur le trottoir car c'était la fermeture et on quittait le magasin* ».

<sup>35</sup> Voir notamment les pièces suivantes du dossier de la société :

- les pièces n° 5 et 7 concernant les formations en gestion d'équipe et communication suivies par Monsieur N en 2015 notamment ;
- la pièce n° 8, étant le courrier adressé par Monsieur TC à Monsieur N le 2 mars 2018 concernant le départ de deux collaboratrices fin 2017 et début 2018, la tenue d'une réunion à ce propos le 28 février 2018 et la survenance d'un nouvel incident juste après cette réunion ;
- la pièce n° 10 constituée du rapport d'intervention du CESI daté du 15 juin 2018 à la suite de l'analyse des risques psychosociaux réalisée par cet organisme au sein de l'officine dont Monsieur N était titulaire, mettant notamment en lumière, au titre de facteurs de risques constatés sur le plan des

n'ayant jamais donné lieu, en son temps, à la moindre contestation de la part de Monsieur N<sup>36</sup> ;

la question de savoir si tout ou partie de ces faits constitue(nt) effectivement ou non des circonstances aggravantes de l'incident du 8 mai 2020 sera également examinée ci-après, dans le cadre de l'examen du caractère de motif grave que la société prétend conférer à ce deuxième fait ;

---

relations de travail, de l'organisation du travail et des conditions de travail, une « *collaboration problématique entre le pharmacien [c'est-à-dire Monsieur N, même s'il n'est pas nommé comme tel dans le rapport] et l'équipe* », une répartition des tâches non concertée et non gérée, un manque de clarté des instructions, une pratique de sauvegarde de preuves d'irrégularités sans possibilité d'échange et une absence de *feedback* direct, et formulant diverses recommandations pour y remédier ;

- la pièce n° 15, étant le courrier d'avertissement adressé le 5 décembre 2018 par Monsieur TC et l'administrateur délégué de la société à Monsieur N à la suite notamment d'un défaut de présentation à son équipe des nouvelles descriptions de fonction qui lui avaient été communiquées à cet effet, de nouvelles plaintes formulées par ses collaborateurs quant à son comportement désagréable à leur égard et de certaines irrégularités dans l'application et le respect des barèmes de prix en vigueur, la réalité de ces griefs étant elle-même corroborée par les pièces n° 12 et 13 du dossier de la société (grief relatif au défaut de présentation des nouvelles descriptions de fonction à son équipe) et par la pièce n° 14 (autres griefs) ;
- la pièce n° 17, étant le courrier adressé le 8 mai 2019 par Monsieur TC à Monsieur N au titre de suivi de la réunion tenue le 2 mai 2019 au cours de laquelle il fut discuté avec Monsieur N des résultats de l'enquête psychosociale réalisée par le CESI et des « *remontées inquiétantes* » des membres de son équipe quant à la persistance de tensions entre lui et le reste de son équipe et Monsieur N s'engagea à changer son approche du management de son équipe et à revenir sous quinzaine vers Monsieur TC « *avec un plan d'actions à mettre en place pour améliorer [sa] communication et les relations interpersonnelles dans l'officine* » ;
- la pièce n° 18, étant le courrier adressé le 12 novembre 2019 par Monsieur TC à Monsieur N à la suite de la réunion qui s'est tenue, au sein de son officine, le 15 octobre 2019, au cours de laquelle les résultats de l'enquête psychosociale du CESI furent exposés aux membres de son équipe, ceux-ci exposèrent leurs « *attentes fortes en matière d'organisation* » et demandèrent une amélioration de leur relation avec Monsieur N, notamment en termes de définition claire des tâches, de sentiment de valorisation et de *feedback* constructif sur leur travail, et il fut notamment convenu que Monsieur N mettrait en place des entretiens de fonctionnement avec son personnel selon les modalités apprises lors de ses formations en gestion d'équipe, à raison de 3 fois par an dont une première fois encore en 2019 ;
- et la pièce n° 16, étant le courrier d'avertissement adressé le 8 mai 2019 par Monsieur TC à Monsieur N à propos de l'occupation non autorisée de l'appartement de fonction situé au-dessus de l'officine par le fils de Monsieur N durant le week-end de la Saint-Nicolas des étudiants.

<sup>36</sup> Au contraire même, puisque Monsieur N s'est prévalu lui-même de l'existence d'une ambiance très tendue au sein de son officine dès le 2 juin 2017 (pièce n° 16 de son dossier) et qu'il a également reconnu, « *en toute humilité* », les difficultés observées dans la gestion du personnel de son officine lors de l'entretien du 2 mai 2019 dont question dans la lettre de suivi qui lui fut adressée le 8 mai 2019 (pièce n° 17 du dossier de la société) ; il s'est par ailleurs engagé à y remédier à plusieurs reprises (voir notamment à ce propos les pièces n° 17 et 18 dont question ci-avant).

- concernant enfin le troisième fait invoqué, à savoir « l'épisode « bras cassés » », la Cour constate, à la suite de la société, non seulement que Monsieur N n'en conteste pas la réalité matérielle mais en outre que celle-ci est également attestée de manière précise et concordante par Madame LC (cf. pièces n° 30 et 45).

**39.** Il résulte des considérations qui précèdent qu'aucun compte ne sera tenu du premier fait imputé par la société à Monsieur N au titre de motif grave (à savoir le prétendu non-respect des mesures Covid) et que seuls seront donc examinés à ce titre les deuxième et troisième faits (à savoir d'une part, l'incident du 8 mai 2020 et les circonstances aggravantes invoquées par ailleurs par la société en lien avec de cet incident, et d'autre part « l'épisode « bras cassés » »).

(iv) Quant à l'existence d'un motif grave

**40.** Monsieur N conteste que l'incident du 8 mai 2020 soit constitutif d'un motif grave dans son chef, compte tenu du contexte difficile dans lequel il a été amené à travailler durant des années et du contexte tout aussi difficile dans lequel cet incident est survenu, contextes dont seraient seuls responsables la société et certains membres de son équipe, allant jusqu'à faire état de harcèlement et de sabotage.

Il conteste également que « l'épisode « bras cassés » » puisse être constitutif d'un motif grave, ces propos n'étant pas outrageants, ayant été formulés dans un contexte dans lequel il avait dû constater des prestations non réalisées, étant ancien et ayant été ensuite réglé « dans la bonne entente ».

Il fait enfin valoir que son licenciement pour motif grave aurait en réalité été préparé et décidé de concert entre Madame RG, Madame LC, Madame ZO et Monsieur TC, comme en attesteraient les courriers électroniques adressés le 8 mai 2020 par les premières à ce dernier.

**41.** La société soutient pour sa part et au contraire, que ces deuxième et troisième faits sont constitutifs de motif grave et ce, tant au vu de leur gravité intrinsèque qu'au vu des nombreux comportements similaires déjà constatés et dénoncés par le passé dans le chef de Monsieur N et du fait que Monsieur N était investi d'un poste de confiance et de direction.

Elle conteste par ailleurs toute faute de sa part et/ou de la part de membres de l'équipe de Monsieur N dans la survenance de ces faits, de même que dans la préparation et/ou la prise de décision du licenciement de celui-ci pour motif grave.

**42.** La Cour estime à nouveau pouvoir suivre la thèse de la société sur ce plan et ce, pour les motifs suivants.

**43.** La Cour estime tout d'abord que les deux faits retenus à la charge de Monsieur N sont tout d'abord intrinsèquement fautifs, s'agissant de comportements manifestement irrespectueux à l'égard de membres de son équipe et ce, que ce soit en termes de manque d'égard et de considération, qu'en termes de non-respect des convenances à l'égard d'autrui.

Loin de se limiter à l'expression raisonnable d'un simple énervement, l'attitude et les propos manifestés par Monsieur N à l'égard de Madame LC et de Madame ZO le 8 mai 2020 s'apparentent effectivement à la manifestation d'un comportement agressif de type passif agressif dans sa première phase et colérique dans sa seconde, qu'aucune circonstance n'est de nature à justifier comme tel, en dehors d'une situation de légitime défense inexistante en l'espèce<sup>37</sup>.

C'est à cet égard à tort et en vain que Monsieur N se prévaut du fait qu'il se serait senti mal, tant physiquement que moralement, à la suite de sa convocation le jour même à un nouvel entretien avec Monsieur TC concernant notamment son prétendu non respect des mesures d'hygiène Covid ; si la Cour a estimé ci-avant que la preuve de ce grief n'était pas rapportée à suffisance par la société, il n'en demeure cependant pas moins que d'autres manquements en matière d'hygiène élémentaire avaient par ailleurs déjà rapportés dans son chef par le passé, dans lesquels il semblait persister (il en va ainsi et notamment du fait de se couper les ongles sur le bureau - voir à ce propos les pièces n° 21, 32 et 33), et que de nouveaux « *travers* » de comportement à l'égard de son équipe furent encore rapportés dans son chef le 6 mai 2020, notamment en termes de « *bavardages dans le dos des collègues* » et de « *propos calomnieux* » (voir à ce propos la pièce n° 20) ; cette nouvelle convocation, dans un tel contexte, n'est assurément pas de nature à justifier le comportement adopté ensuite par Monsieur N à l'encontre de Mesdames LC et ZO et ce, alors même qu'il ne ressort d'aucun élément objectif du dossier qu'elles en soient à l'origine.

Aucune circonstance n'est non plus de nature à justifier « *l'épisode « bras cassés* » », l'usage de cette expression populaire qui sert à désigner une « *personne inutile, paresseuse ou*

---

<sup>37</sup> La Cour observe à cet égard que si Monsieur N formule différents griefs à l'encontre tant de Madame RG (qui abusait selon lui de sa qualité de membre du CE de la société et de la cellule constituée au sein de celui-ci pour déterminer les mesures de sécurité et d'hygiène à mettre en place au sein des officines de la société dans le cadre de la crise sanitaire liée à la Covid-19) et de Monsieur TC (qui, à l'en croire, cherchait à le licencier à moindre coût depuis longtemps), il n'en formule en revanche aucun à l'égard de Mesdames LC et ZO, se contentant de faire valoir qu'elles étaient certainement au courant de sa convocation à un entretien avec Monsieur TC à la suite d'une nouvelle intervention de Madame RG. Monsieur N a du reste lui-même reconnu d'emblée, dans son courrier électronique du 12 mai 2020, n'avoir jamais eu aucun problème avec Madame LC et il ne ressort d'aucun élément objectif du dossier qu'il ait jamais eu aucun problème non plus avec Madame ZO. Le fait que Mesdames LC et ZO aient rapporté à Monsieur TC, après cet incident du 8 mai 2020, d'autres comportements problématiques adoptés antérieurement par Monsieur N à l'égard de son équipe n'y change rien.

*incapable* »<sup>38</sup>, n'étant pas admissible de la part d'un chef d'équipe à l'égard de l'ensemble de son équipe, quels que soient les prétendus manquements de tout ou partie de celle-ci.

**44.** La Cour estime ensuite que ces deux faits sont non seulement fautifs mais en outre gravement fautifs dans le chef de Monsieur N et ce, au vu des éléments complémentaires suivants, pertinemment invoqués par la société au titre de circonstances aggravantes :

- outre le fait que l'incident du 8 mai 2020 se passa en partie sur la voie publique, devant l'officine dont Monsieur N avait la charge, Monsieur N s'étant manifestement tenu un instant sur le pas de la porte de celle-ci alors que Mesdames LC et ZO se trouvaient quant à elles sur le trottoir,
- le fait que Monsieur N fut déjà invité à plusieurs reprises à améliorer sa gestion d'équipe et sa communication avec les membres de celle-ci, notamment à la suite de l'enquête psychosociale menée par le CESI au sein de son officine au printemps 2018 (voir notamment les pièces n° 8, 17 et 18),
- le fait que deux avertissements formels lui avaient déjà été adressés les 2 mars et 5 décembre 2018 à la suite d'incidents avec des membres de son équipe, dont un précédent épisode où il n'adressa déjà plus la parole à ses assistantes (pièces n° 8 et 15 du dossier de la société),
- et, de manière plus générale, le fait que nonobstant ces invitations et avertissements, Monsieur N persista manifestement dans sa gestion erratique et ses comportements irrespectueux à l'égard de son équipe, « *l'épisode « bras cassés* » » survenu en février 2019 n'étant qu'un exemple parmi de nombreux autres (voir notamment à ce propos, outre les attestations établies par Mesdames LC et ZO déjà évoquées ci-avant, les pièces n° 13, 14 et 32 de la société).

La Cour observe en outre et surabondamment que le comportement adopté le 8 mai 2020 par Monsieur N envers Mesdames LC et ZO a été perçu comme effrayant et menaçant par les deux intéressées, au point de leur faire craindre de reprendre le travail en sa présence dans les jours suivants, ce qui ne manque pas de conférer pour autant que de besoin un caractère de gravité toute particulière à cet incident<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Définition proposée sur internet par le dictionnaire Larousse (<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bras/10991#locution>).

<sup>39</sup> Ce n'était du reste pas non plus la première fois que le comportement de Monsieur N envers ses assistantes effraya et/ou fut perçu comme menaçant par celles-ci ; voir notamment à ce propos certains passages du rapport d'enquête psychosociale établi par le CESI (e.a. p. 5/15), de même qu'un e-mail adressé le 4 décembre 2018 par une autre assistante de Monsieur N, Madame MO, faisant état du fait que certaines de ses collègues « *sont sous médicaments lié au stress, l'angoisse et la PEUR lorsque [Monsieur N] à 1h de retard pour l'ouverture de l'officine et avoir des réflexions comme par exemple : « si le chiffre baisse ça sera de votre faute et votre prime sera moindre* » (sic – pièce n° 14 de la société).

45. C'est à tort et en vain que Monsieur N prétend contester la gravité des faits retenus à sa charge en se prévalant des éléments suivants :

- que les principaux problèmes qui se posaient au sein de l'officine dont il était titulaire résultaient de la vétusté et de l'exiguïté des locaux, de même que d'un « *sous-staffing* » récurrent,
- que les difficultés de gestion de son équipe résultaient du comportement et des manquements de certaines de ses assistances,
- et que tout en étant conscient des difficultés qu'il rencontrait dans le cadre de la gestion de son équipe, il ne bénéficia pas du soutien qu'il était en droit d'attendre de la part de la société.

En effet :

- si, certes, la configuration et l'état des locaux dans lesquels se situe l'officine dont Monsieur T était titulaire étaient loin d'être parfaits et furent également pointés par le CESI dans le cadre de son enquête psychosociale et si, certes, l'équipe mise à la disposition de Monsieur N ne fut pas toujours complète ou suffisante, aucun de ces deux éléments n'est de nature à justifier les écarts de comportements constatés dans son chef en termes de gestion d'équipe et de communication avec son personnel ;
- il en va de même des prétendus comportements et/ou manquements de certaines de ses assistantes, au vu des importantes carences constatées dans le chef de Monsieur N en termes de gestion d'équipe et de communication, notamment quant à la clarification des tâches et des fonctions de chacun (étant rappelé que Monsieur N refusa de présenter à son équipe les nouvelles descriptions de fonction qui lui avaient été communiquées à cet effet par Monsieur TC – voir à ce propos les pièces n° 12 et 13 de la société) et à la nécessité d'assurer un *feed-back* régulier avec chaque membre de son équipe (étant précisé que la demande qui lui fut faite le 12 novembre 2019 de procéder à une première série d'entretiens de fonctionnement encore en 2019 – cf. pièce n° 18 de la société – demeura manifestement lettre morte), le CESI ayant expressément observé dans son rapport d'enquête psychosociale le malaise ressenti par l'équipe face à l'absence de clarté de la répartition des tâches, à la formulation d'instructions contradictoires, à l'absence de *feedback* et à l'accumulation unilatérale de preuves d'irrégularités sans possibilité d'échange (pièce n° 10 de la société, e.a. p. 5/15 et 9/15) ; « l'épisode « *bras cassés* » » est à nouveau particulièrement révélateur à cet égard, de même que le fait que Monsieur N n'hésita pas non plus, à l'occasion, à qualifier certaines de ses assistantes de « *caractérielles* » (voir notamment à ce propos la pièce n° 4 de la société) ;

- il importe enfin de rappeler que Monsieur N put bénéficier, notamment en 2015, d'une formation en gestion d'équipe et en communication (voir notamment les pièces n° 5 et 7 de la société), de même que du soutien actif de Monsieur TC à la suite de l'enquête psychosociale du CESI, notamment sous la forme de nouvelles descriptions de fonctions à communiquer à son équipe fin 2018 (pièce n° 12 de la société) et d'entretiens de suivi en 2019 au cours desquels des conseils clairs et concrets lui furent encore donnés (pièces n° 17 et 18 de la société) ; force est malheureusement de constater que ces différentes formes de soutien demeurèrent vaines, Monsieur N n'y ayant manifestement pas réservé les suites attendues (e.a. défaut de communication des nouvelles descriptions de fonctions à son équipe fin 2018 et défaut d'organisation d'une première série d'entretiens de fonctionnement fin 2019) et étant en outre demeuré en défaut de formuler à l'époque aucune autre demande d'aide alors même qu'il y fut encore expressément invité par Monsieur TC fin 2019 (cf. pièce n° 18 de la société).

**46.** La Cour estime enfin, au vu de l'ensemble des circonstances de l'espèce, que les deuxième et troisième faits retenus à la charge de Monsieur N sont non seulement gravement fautifs mais qu'ils étaient en outre de nature à rendre immédiatement et définitivement impossible toute collaboration professionnelle entre les parties et qu'ils sont, partant, constitutifs d'un motif grave au sens de l'article 35 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.

En sa qualité de pharmacien titulaire et de chef d'équipe, Monsieur N était en effet clairement investi d'un poste de confiance.

En adoptant envers ses assistantes les comportements qui lui sont reprochés, Monsieur N a manifestement trahi la confiance que la société devait avoir en lui en cette qualité.

**47.** C'est à tort et en vain que Monsieur N prétend le contester en se prévalant du fait que même après avoir été alerté par Mesdames LC et ZO de l'incident survenu le 8 mai 2020 et avoir été informé de « l'épisode « *bras cassés* » », Monsieur TC lui aurait indiqué qu'il en serait également question lors de l'entretien fixé entre-temps au 15 mai suivant, ce qui attesterait que les faits litigieux n'étaient pas de nature à justifier son licenciement pour motif grave dès le 12 mai 2020.

Monsieur TC ne disposait en effet pas du pouvoir de licencier Monsieur N pour motif grave ; il ne lui appartenait donc pas d'apprécier si ces deux faits étaient ou non de nature à rendre immédiatement et définitivement impossible la poursuite de la collaboration professionnelle entre les parties.

Cette appréciation appartenait aux seules personnes compétentes pour décider d'un licenciement ; or, celles-ci estimèrent qu'au vu de l'ensemble des éléments dont elles avaient connaissance, les faits litigieux étaient de nature à rendre cette poursuite

immédiatement et définitivement impossible dès le 12 mai 2020, sans qu'il soit nécessaire d'attendre la tenue du nouvel entretien fixé entre Monsieur N et Monsieur TC au 15 mai suivant.

VI.1.c. En conclusion, quant au licenciement de Monsieur N pour motif grave

**48.** La Cour estime que ce licenciement est parfaitement conforme aux dispositions de l'article 35 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.

Le jugement dont appel sera donc confirmé en ce qu'il a abouti à la même conclusion.

VI.2. Quant au caractère abusif et/ou manifestement déraisonnable du licenciement

**49.** Le motif grave invoqué par la société à l'appui du licenciement de Monsieur N ayant été validé ci-avant par la Cour, ce licenciement ne saurait être considéré comme manifestement déraisonnable au sens de l'article 8 de la CCT n° 109 du 12 février 2014 concernant la motivation du licenciement, s'agissant :

- non seulement d'un licenciement basé sur un motif ayant un lien avec la conduite de Monsieur N, dont la nature, réalité et la pertinence ont été dûment vérifiées,
- mais en outre d'un licenciement dont il ne saurait sérieusement être soutenu qu'il n'aurait jamais été décidé par un employeur normal et raisonnable.

En toute hypothèse, force est de constater que Monsieur N demeure en défaut d'établir que son licenciement pour motif grave n'aurait jamais été décidé par un employeur normal et raisonnable, alors même que la charge de la preuve de cet élément lui incombe et ce, que ce soit par application du 1<sup>er</sup> tiret de l'article 10 de ladite CCT, selon lequel lorsque l'employeur a communiqué les motifs du licenciement (ce qui est clairement le cas en l'espèce), « *la partie qui allègue des faits en assume la charge de la preuve* », et/ou par application du 3<sup>ème</sup> tiret du même article, selon lequel, lorsque le travailleur n'a pas introduit de demande visant à connaître les motifs de son licenciement, il lui appartient de fournir la preuve d'éléments qui indiquent le caractère manifestement déraisonnable de celui-ci.

**50.** C'est en outre à tort et en vain que Monsieur N prétend se prévaloir du fait qu'un employeur raisonnable n'aurait pas licencié de la sorte un collaborateur de plus de 30 ans d'ancienneté, en période de pandémie, sans se rendre immédiatement sur place pour discuter avec l'ensemble du personnel en vue d'apaiser la situation.

Outre que l'ancienneté d'un travailleur n'est pas nécessairement de nature à limiter le droit de licencier dont dispose un employeur et que la situation tant litigieuse que sanitaire n'était

pas propice à l'organisation d'une réunion avec l'ensemble de l'équipe, la Cour estime que c'est à bon droit qu'au vu de la gravité de l'incident du (vendredi) 8 mai 2020, la société s'est contentée, le (lundi) 11 mai suivant à 17h40, d'inviter Monsieur N à faire valoir ses observations par écrit pour le lendemain à 15 heures, avant de décider, en l'absence de réaction en temps utile de Monsieur N, de le licencier avec effet immédiat sans plus tenter aucune mesure de remédiation.

**51.** Il résulte de ce qui précède que Monsieur N ne peut pas, non plus, prétendre au paiement d'une indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable et/ou abusif.

Le jugement dont appel sera en conséquence également confirmé sur ce point.

### **VI.3. Quant aux dépens**

**52.** L'article 1017, alinéa 1<sup>er</sup> du Code judiciaire dispose que tout jugement définitif prononce la condamnation aux dépens à la charge de la partie qui a succombé.

Cette disposition est également applicable en degré d'appel, en vertu de l'article 1042 du Code judiciaire.

Monsieur N ayant été débouté de toutes ses prétentions, il sera condamné aux dépens des deux instances.

**53.** Parmi les dépens, figure, outre la contribution au fonds budgétaire relatif à l'aide juridique de deuxième ligne, l'indemnité de procédure visée à l'article 1022 du Code judiciaire (article 1018, 6° du Code judiciaire), dont les montants sont fixés en fonction de la valeur de la demande lorsque l'affaire est évaluable en argent (cf. arrêté royal du 26 octobre 2007 fixant le tarif des indemnités de procédure).

Les parties demandent chacune à la Cour de fixer le montant des indemnités de procédure auxquelles elles prétendent à 7.000,00 € pour l'instance et à 7.500,00 € pour l'appel, ces montants correspondant à l'indemnité de procédure de base applicable dans les litiges évaluable en argent dont la valeur se situe entre 100.000,01 € et 250.000,00 €, selon le barème en vigueur au moment de la clôture des débats devant le tribunal et ensuite devant la Cour de céans.

**54.** Monsieur N demande cependant à titre infiniment subsidiaire à la Cour non seulement de considérer qu'il abandonne le deuxième chef de sa demande si la Cour devait estimer que son licenciement n'est pas manifestement déraisonnable, mais en outre de réduire les indemnités de procédure auxquelles il serait condamné en faveur de la société en tenant compte du fait qu'il ne dispose plus que de faibles revenus depuis son licenciement, étant en incapacité de travail et son épouse ne travaillant qu'à mi-temps.

Il invoque par ailleurs le bénéfice d'un arrêt prononcé le 10 mars 2021 par la Cour de céans autrement composée<sup>40</sup>, ayant limité la condamnation d'un travailleur à l'indemnité de procédure minimale applicable dans les litiges évaluables en argent jusqu'à 250,00 €, soit 90,00 € par instance selon le tarif en vigueur à l'époque, au motif que l'application du barème applicable en fonction de la valeur effective de l'affaire porterait « *une atteinte manifestement déraisonnable au droit fondamental d'accès à la justice, et en particulier [au] droit [de la travailleuse concernée] de former un recours en droit du travail à l'encontre de son employeur* ».

Monsieur N se prévaut également à cet effet du « *principe de non-discrimination entre les travailleurs placés dans la même situation que [lui] mais ayant une ancienneté au travail moins importante, ouvrant le droit à une indemnité de rupture moindre, étant précisé que le litige porte dans les deux cas sur la même question de principe : avoir droit ou non à une indemnité de rupture* ».

**55.** La société conteste la demande de réduction ainsi formulée et motivée par Monsieur N en faisant valoir que celui-ci ne produit aucune pièce de nature à prouver que sa capacité financière serait toujours réduite dans le cadre du présent appel et que rien ne justifierait en tout état de cause de réduire l'indemnité de procédure en deçà du montant minimum applicable aux affaires évaluables en argent dont la valeur se situe entre 100.000,01 et 250.000,00 €.

**56.** La Cour constate pour sa part que Monsieur N produit, en pièces n° 26 et 26b de son dossier, la preuve qu'au moment du dépôt de ses dernières conclusions d'appel, il ne bénéficiait toujours que d'indemnités de mutuelle, tandis que son épouse ne travaillait toujours qu'à mi-temps.

Au vu de la modicité des ressources dont Monsieur N et son épouse disposent ainsi, la Cour s'estime fondée à limiter les indemnités de procédure incombant à Monsieur N aux seuls montants minima en vigueur au moment de la clôture des débats respectivement devant le tribunal et dans le cadre du présent appel et ce, selon le tarif applicable aux affaires évaluables en argent dont la valeur se situe entre 100.000,01 et 250.000,00 €.

**57.** Il n'y a pour le surplus pas lieu de tenir compte de la renonciation de Monsieur N à sa demande d'indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable formulée à titre subsidiaire par celui-ci.

Cette renonciation n'a en effet pas pour effet de diminuer la valeur globale de sa demande en deçà du premier seuil de 100.000,01 €, sa demande du chef d'indemnité compensatoire de préavis s'élevant déjà, à elle seule, à 175.068,76 € bruts.

---

<sup>40</sup> R.G. n° 2020/AL/207.

**58.** Il n'y a pas lieu non plus d'écarter en l'espèce l'application du barème des indemnités de procédure applicable aux affaires évaluables en argent dont la valeur se situe entre 100.000,01 et 250.000,00 € et ce, que ce soit en considération d'une atteinte déraisonnable au droit à l'accès à la justice ou par application du principe de non-discrimination.

La Cour estime en effet non seulement que l'obligation pour la partie qui succombe de devoir payer une indemnité de procédure à l'autre partie ne constitue pas comme telle une atteinte manifestement déraisonnable au droit d'accès à la justice, mais en outre que le critère de la valeur de la demande suffit à justifier de manière raisonnable les différents barèmes d'indemnités de procédure applicables dans les affaires évaluables en argent, quel que soit le fondement de principe de la demande.

Le fait que le montant de l'indemnité de procédure dépende de l'ancienneté du travailleur dans les demandes relatives à une indemnité de rupture alors que la question de principe à la base de la demande est la même quelle que soit l'ancienneté du travailleur ne suffit ainsi pas à écarter l'application du barème applicable en fonction de la valeur de la demande ; il en va du reste de même de toutes les demandes tendant au bénéfice d'une indemnité dont le montant est indépendant du fondement de principe de la demande.

Il importe enfin peu que la Cour de céans autrement composée ait accepté d'appliquer le barème applicable aux affaires évaluables en argent jusqu'à 250,00 € dans une affaire évaluable en argent dont la valeur était supérieure à ce plafond.

Outre que cette décision antérieure ne s'impose pas en droit à la Cour de céans telle que composée dans le cadre de la présente affaire, elle paraît avoir été essentiellement motivée par le fait que la travailleuse concernée vivait seule avec un enfant à charge et avait pour seules ressources un revenu d'intégration sociale ; la transposition pure et simple de cette autre décision dans le cadre de la présente affaire ne se justifie donc pas non plus sur un plan strictement factuel, la situation de Monsieur N n'étant pas comparable à celle de cette travailleuse.

**59.** Le jugement dont appel sera donc réformé en ce qu'il a condamné, en instance, Monsieur N à une indemnité de procédure de 7.000,00 € en faveur de la société et cette indemnité de procédure d'instance sera réduite à 1.400,00 €, soit au montant minimum applicable aux affaires évaluables en argent dont la valeur se situe entre 100.000,01 et 250.000,00 €, tel qu'en vigueur à la date de clôture des débats devant le tribunal (soit le 22 avril 2022).

L'indemnité de procédure due par Monsieur N à la société dans le cadre du présent d'appel sera quant à elle fixée à 1.500,00 €, soit au montant minimum applicable aux affaires évaluables en argent dont la valeur se situe entre 100.000,01 et 250.000,00 €, tel qu'en vigueur à la date de clôture des débats devant la Cour de céans (soit le 15 septembre 2023).

Monsieur N se verra pour le surplus délaisser la charge de ses propres dépens, en ce compris les contributions au fonds budgétaire relatif à l'aide juridique de deuxième ligne dont il a fait l'avance lors de l'introduction de sa demande originaire devant le tribunal et de l'introduction de son appel devant la Cour de céans.

**VII. DÉCISION DE LA COUR – DISPOSITIF DE L'ARRÊT**

**PAR CES MOTIFS, et ceux, non contraires des premiers juges,**

**LA COUR,**

Après en avoir délibéré et statuant publiquement et contradictoirement ;

Vu les dispositions de la loi du 15 juin 1935 sur l'emploi des langues en matière judiciaire et notamment son article 24 dont le respect a été assuré ;

Donnant acte aux parties, de leurs dires, dénégations ou réserves et rejetant comme non fondées, toutes conclusions, autres, plus amples ou contraires ;

**Déclare l'appel de Monsieur N recevable mais non fondé, sauf en ce qui concerne la liquidation des dépens ;**

**Réformant le jugement dont appel quant à la liquidation des dépens, limite le montant de l'indemnité de procédure due par Monsieur N à la société à la somme de 1.400,00 € ;**

**Confirme le jugement dont appel dans toutes ses autres dispositions ;**

**Condamne Monsieur N aux dépens revenant à la société dans le cadre du présent appel, limités à 1.500,00 € à titre d'indemnité de procédure ;**

**Et délaisse à Monsieur N la charge de ses propres dépens, en ce compris les contributions au fonds budgétaire relatif à l'aide juridique de deuxième ligne dont il a fait l'avance lors de l'introduction de sa demande originaire et de son appel.**

**Ainsi arrêté et signé avant la prononciation par :**

Agnès THEUNISSEN, Conseillère faisant fonction de Présidente, qui est dans l'impossibilité de signer le présent arrêt au délibéré duquel elle a participé (art. 785 du Code judiciaire),  
Ioannis GILTIDIS, Conseiller social au titre d'employeur, qui est dans l'impossibilité de signer le présent arrêt au délibéré duquel il a participé (art. 785 du Code judiciaire),  
Marc LINCE, Conseiller social au titre d'employé, qui est dans l'impossibilité de signer le présent arrêt au délibéré duquel il a participé (art. 785 du Code judiciaire),  
Assistés de Nathalie FRANKIN, Greffière,

La Greffière,

Les Conseillers sociaux,

La Présidente,

Et prononcé, en langue française à l'audience publique de la **chambre 3-G** de la Cour du travail de Liège, division Liège, Extension Sud, place Saint-Lambert, 30 à 4000 LIÈGE, le **15 DÉCEMBRE DEUX MILLE VINGT-TROIS**, où étaient présents :

Katrin STANGHERLIN, Première Présidente, désignée par ordonnance de Madame Katrin STANGHERLIN, Première Présidente, prise conformément à l'article 782bis du Code judiciaire afin de remplacer Madame Agnès THEUNISSEN, Conseillère,  
Nathalie FRANKIN, Greffière,

La Greffière

La Première Présidente