



N° d'ordre

Expédition

Délivrée à
Pour la partie

le
€
JGR

Numéro du répertoire

2024 /

R.G. Trib. Trav.

22/119/A

Date du prononcé

20 novembre 2024

Numéro du rôle

2023/AL/438

En cause de :

D. C.
C/
COF ASBL

Cour du travail de Liège

Division Liège

CHAMBRE 3-C

Arrêt

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

* contrat de travail employé- licenciement manifestement déraisonnable- CCT n° 109

EN CAUSE :**Madame C. D.,**

partie appelante au principal, intimée sur incident, ci-après dénommée : « madame D. » ou « le travailleur »,
ayant comparu en personne et assisté par son conseil Maître M. R., avocat à 4100 BONCELLES,

CONTRE :

L'ASBL Centre d'Orientation et de Formation, en abrégé, l'ASBL COF, BCE 0451.480.758,
dont le siège est établi à 4540 AMAY, rue du Parc Industriel, 6 allée 2,
partie intimée au principal, appelante sur incident, ci-après dénommée : « l'ASBL C.» ou « l'employeur »,
ayant pour conseil Maître P. B., avocat à 4500 HUY, et ayant comparu par Maître J. D.

•
• •

INDICATIONS DE PROCEDURE

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 18 juillet 2023 par le tribunal du travail de Liège, division Huy, 5ème Chambre (R.G. 22/119/A) ;
- la requête de madame D. formant appel de ce jugement, remise au greffe de la cour du travail de Liège, division Liège, le 6 octobre 2023 et notifiée à l'ASBL C. par pli judiciaire le 19 octobre 2023 invitant les parties à comparaître à l'audience publique du 22 novembre 2023 ;

- l'ordonnance rendue le 22 novembre 2023 sur pied de l'article 747 du Code judiciaire fixant les plaidoiries à l'audience publique du 23 octobre 2024 ;
- les conclusions, les conclusions de synthèse et les ultimes conclusions de synthèse de l'ASBL C., remises au greffe de la cour respectivement les 24 février 2024, 17 juin 2024 et 6 septembre 2024, ainsi que le dossier de pièces déposé au greffe de la cour le 6 septembre 2024 ;
- les conclusions principales et les conclusions additionnelles d'appel de madame D., remises au greffe de la cour respectivement les 8 avril 2024 et 14 août 2024, ainsi que le dossier de pièces déposé au greffe de la cour le 22 août 2024.

Les conseils des parties ont plaidé lors de l'audience publique du 23 octobre 2024 et la cause a été prise en délibéré immédiatement après la clôture des débats.

I. LA DEMANDE ORIGINNAIRE – LE JUGEMENT DONT APPEL – LES DEMANDES EN APPEL

I.1. La demande originaire

Par requête du 8 avril 2022 et sur base du dispositif de ses dernières conclusions prises devant le tribunal, madame D. a demandé la condamnation de son employeur à lui payer:

- la somme brute de 17.039,60 EUR à titre d'indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable équivalente à 17 semaines de rémunération ;
- la somme nette de 3.000 EUR à titre de dommages et intérêts pour abus de droit de licencier ;
- à majorer des intérêts de retard au taux légal à dater du 3 juin 2021 ;
- les dépens de l'instance, en ce compris l'indemnité de procédure liquidée à la somme de 3.000 EUR outre la contribution due au fonds d'aide juridique de deuxième ligne liquidée à la somme de 22 EUR.

L'employeur conclut au non fondement de la demande et à la condamnation de madame D. aux frais et dépens de la procédure liquidés à la somme de 3.000 EUR à titre d'indemnité de procédure.

I.2. Le jugement dont appel

Par un jugement du 18 juillet 2023, le tribunal du travail a dit la demande recevable et fondée dans la mesure qui suit.

Il a dit que le licenciement de madame D. est manifestement déraisonnable au sens de la convention collective de travail n°109 et il a condamné l'employeur à payer à madame D. un montant de 3.123,33 EUR à titre d'indemnité pour licenciement manifestement

déraisonnable à majorer des intérêts à compter du 3 juin 2021 jusqu'à complet paiement. Il l'a déboutée du surplus de sa demande.

L'employeur a été condamné aux frais et dépens de la procédure liquidés à la somme de 22 EUR à titre de contribution due au fonds d'aide juridique de deuxième ligne et à la somme limitée de 1.500 EUR à titre d'indemnité de procédure.

I.3. Les demandes des parties en appel

I.3.1°. La demande de madame D., appel principal

Sur base de sa requête d'appel et du dispositif de ses dernières conclusions prises en appel, madame D. demande à la cour de faire droit à sa demande de condamnation au paiement d'une indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable d'un montant brut de 17.039,60 EUR équivalent à 17 semaines de rémunération. Il est à tout le moins demandé de fixer la rémunération annuelle brute servant de base au calcul de cette indemnité à la somme de 52.121,14 EUR sachant que madame D. travaille à temps plein et non à mi-temps comme l'a considéré le tribunal.

Il est également demandé de condamner l'employeur aux frais et dépens des deux instances liquidés à la somme de 2 X 3.000 EUR étant l'indemnité de procédure et aux deux contributions dues au fond d'aide juridique à concurrence de 2 X 24 EUR.

Le chef de demande portant sur une indemnité pour licenciement abusif n'est plus soutenu en degré d'appel. Le jugement dont appel a débouté madame D. de ce chef de demande.

I.3.2°. La demande de l'employeur, appel incident

Par voie de premières conclusions reçues au greffe de la cour le 24 février 2024, l'employeur a introduit un appel incident tendant à dire la demande de condamnation au paiement d'une indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable non fondée.

Sur base du dispositif de ses conclusions de synthèse prises en appel, l'employeur demande à la cour de débouter madame D. de l'ensemble de ses prétentions et de la condamner aux dépens des deux instances liquidés à la somme de 2 X 3.000 EUR étant l'indemnité de procédure due pour chacune des deux instances.

II. L'EXPOSÉ DES FAITS PERTINENTS POUR LA SOLUTION DU LITIGE

Le 1^{er} mars 2006, madame D. est entrée au service de l'ASBL C. dans les liens d'un contrat de travail d'employée à durée indéterminée et à temps partiel (19h/semaine). Elle était affectée aux tâches suivantes : « *Formatrice —Agent d'insertion* ».

Par la suite, les parties ont signé différents avenants au contrat de travail :

- le 1^{er} juin 2006, l'avenant prévoit qu'à partir du 1^{er} juin 2006, le temps de travail de madame D. passe de 19 heures à 30,40 heures par semaine,
- le 1^{er} avril 2012, l'avenant prévoit un horaire variable,
- le 22 décembre 2017, l'avenant prévoit qu'à partir du 1^{er} janvier 2018, madame D. passe de l'échelle 4.2 à l'échelle 5 en tant que coordinatrice andragogique avec une ancienneté barémique de 11 ans,
- le 31 janvier 2019, l'avenant prévoit qu'à partir du 1^{er} février 2019, le temps de travail de madame D. est augmenté à 9/10^{ème} ou 34 heures et 12 minutes par semaine,
- le 29 mars 2019, un avenant prévoit qu'à partir du 1^{er} avril 2019, le contrat de travail de madame D. devient en partie ordinaire (à hauteur de 15,12 heures par semaine) et en partie APE (19 heures par semaine),
- le 17 décembre 2019, l'avenant prévoit qu'à partir du 1^{er} janvier 2020, le temps de travail de madame D. passe à 19 heures par semaine pour le contrat de travail ordinaire, outre le maintien du contrat APE. Madame D. travaille donc bien à temps plein à partir de cette date.

Le 19 juin 2018, madame S., qui était alors engagée en qualité de coordinatrice, a été nommée directrice générale, en remplacement de monsieur L., licencié pour faute grave (management toxique, favoritisme, harcèlement).

Par courriel du 23 août 2019 adressé à la direction, la responsable financière de l'ASBL, madame T.R., témoigne d'une altercation entre madame D. et une formatrice, madame E.M. en mentionnant avoir encore assisté à ce type d'incident dénoncé par deux ou trois autres travailleurs.

Un deuxième courriel du même jour dénonce un autre incident : madame D. s'est engagée quant à la possibilité pour un travailleur de conclure un contrat de travail à durée indéterminée alors que cela ne relève pas de ses compétences. Le message conclut : *« Mais là je sature de perdre mon temps à faire des « pansements » psychologiques à du personnel géré par caroline [madame D.] à cause de sa dictature, son égocentrisme, sa grande gueule etc...c'est vrai c'est vraiment préoccupant, il faudra voir s'il ne faut pas remonter à André ? »*.

Un troisième courriel du même jour revient sur l'incident du matin avec la formatrice E.M. qui relate à la responsable financière qu'elle a tenté en vain de s'excuser auprès de madame D. qui a refusé catégoriquement ces excuses. Elle témoigne du stress causé dans le chef de cette formatrice et du caractère tyrannique de madame D.

Madame T.R. a établi une attestation conforme au Code judiciaire en date du 13 février 2023 dans laquelle elle relate ces faits.

La formatrice concernée, madame E.M., qui fait partie de l'équipe de formation en français a établi une attestation datée du 18 février 2023 conforme au Code judiciaire relativement à cet incident qu'elle dit avoir vécu comme un abus de pouvoir de madame D. : madame D. modifie d'autorité, sans prévenir madame E.M. qu'elle a cependant impliquée dans la tâche, l'organisation de test pour recruter un nouveau formateur en français.

Elle dénonce également l'absence d'intervention de madame D. malgré les difficultés relationnelles vécues avec une autre formatrice, madame A.R., dont elle a fait état en vue de trouver une solution à une situation dénoncée comme étant toxique, anti-professionnelle, liée à son absence de volonté de travailler en équipe. Madame E.M. dénonce une attitude dénigrante dans le chef de madame D. à son égard.

Madame D. produit quant à elle des SMS de soutien reçus de madame E.M. lors de son licenciement. La pièce consiste en une copie d'écrans sans autre identification. Elle est en toute hypothèse antérieure à l'attestation de madame E.M.

Par courriel du 15 octobre 2019, monsieur T.L., membre du personnel de l'ASBL dans le service infographie dénonce les faits suivants à la direction : madame D. effectue un travail de sape et de dénigrement de sa personne et de son travail auprès de ses collègues, elle a un réel plaisir à lui faire des remarques désobligeantes en public, ce qu'il considère comme des humiliations et harcèlement à son égard et ce depuis plusieurs mois alors qu'il considère que son travail à son égard est techniquement et artistiquement irréprochable. Il ne désire pas aller plus loin dans l'opposition ou entrer dans un combat car il entend avant tout servir l'ensemble des employés de l'ASBL.

Il a établi une attestation conforme au Code judiciaire datée du 15 février 2023 qui confirme ces propos.

Suite à cette plainte, madame S. adresse le courriel suivant à madame D. :

« Bonjour Caroline,

Je viens de voir T. Il a été touché par certaines de tes remarques ce matin. Par ailleurs, je n'ai reçu aucun retour suite à mon mail proposant un second rdv par rapport aux plaintes comme convenu. Et vous continuez à blesser certains collègues par une communication trop brutale ».

En réaction, madame D. adresse le courriel suivant à madame S. : « Chère C.,

Il pourrait être intéressant de ta part de prendre en compte les parties mises en cause dans un éventuel désaccord plutôt que de prendre directement parti pour le premier qui s'exprime à toi. Je te remercie».

Concernant ce travailleur monsieur T.L., madame D. produit un courriel daté du 18 février 2021 que madame M.G., coordinatrice, adresse à madame S. suite à un autre incident qui l'impliquait en soulignant sa communication compliquée, le fait qu'il se plaint directement à

la direction et le fait que madame S. ne connaissait pas le point de vue de l'autre travailleur impliqué.

Madame S. précisera en réponse qu'il est constant que les plaintes soient adressées à un tiers (direction, délégation syndicale), qu'elle va parler de l'incident avec un témoin des faits, que plusieurs travailleurs ont des communications compliquées et que tout le monde doit se remettre en question.

Un autre formateur, monsieur F.O., expose dans une attestation conforme au Code judiciaire datée du 8 février 2023, les difficultés relationnelles vécues avec madame D. décrivant les exigences infondées de sa part l'ayant poussé au *burn-out* et un ton dénigrant lors d'une conversation téléphonique.

Madame D. produit quant à elle, concernant ce formateur, un courriel de mise au point des déficits professionnels (défaut d'archivage des formations de 2020) daté du 28 janvier 2021 et établi par madame M.G. suite à une entrevue organisée la veille en présence de madame D. également.

Madame D. est convoquée à un entretien disciplinaire par courriel de la direction du 4 septembre 2020 suite aux événements survenus le 3 septembre. Il est mentionné qu'un entretien disciplinaire peut être assorti d'une sanction et que madame D. a la possibilité d'être accompagnée par un représentant syndical.

L'entretien a été fixé au 14 septembre 2020 à la demande de madame D. qui a mis en oeuvre son droit à être accompagnée par un délégué syndical.

Cet entretien disciplinaire fait l'objet de conclusions écrites le 15 septembre 2020 sous la forme d'un courriel adressé à madame D. par madame S. :

« (...) »

J'ai bien entendu les difficultés de communication que tu as exprimées. Par ailleurs, des changements dans le mode d'organisation et de fonctionnement sont nécessaires afin de te permettre d'exercer ta fonction de coordinatrice sereinement.

C'est pour cette raison qu'il a été décidé de relancer la planification de comités de coordination permettant de discuter régulièrement du dépôt des dossiers et de faire valider certaines décisions importantes.

Toutefois, je rappelle que la forme de ton interpellation était tout à fait inappropriée. A l'avenir, merci de porter tes remarques/demandes/objections à des moments opportuns et dans le respect de la ligne hiérarchique.

Enfin, et comme expliqué à l'entretien, le télétravail est conditionné à l'accord de la direction qui, pour des questions d'organisation interne, est en mesure de refuser une demande. Bien que j'entendais ton besoin de faire du télétravail et de travailler dans un environnement calme, je n'ai pu accéder à ta demande. Cela est susceptible de se reproduire à l'avenir. (...) ».

Madame D. n'a pas contesté ces conclusions. Dans le cadre de la procédure, elle en minimise la portée s'agissant pour elle d'un incident isolé avec la directrice générale.

Dans un courriel du 7 septembre 2020, la responsable financière atteste du comportement agressif de madame D. envers madame S., directrice générale, dans le cadre de la fixation

d'une réunion prévue un jour où madame D. souhaitait télé-travailler ce qui a été refusé. Il s'agit des faits survenus le 3 septembre 2020 pour lequel l'entretien disciplinaire a été organisé.

Madame T.R. décrit ces mêmes faits dans son attestation judiciaire.

Un échange de mail est produit quant à un incident qui survient le 8 octobre 2020.

La directrice a chargé madame D. et madame M.G., également coordinatrice, de gérer les vacances annuelles et les repos compensatoires des formateurs en parallèle de la gestion des horaires. Elles reçoivent à cette fin un tableau via le secrétariat de la direction. Toutes deux s'en étonnent, soulignant n'avoir reçu aucune directive et mentionnent ne pas s'en charger sans indications. La réponse est adressée à la secrétaire et la délégation syndicale est informée. Madame S. regrette cette attitude dénigrante et injurieuse. Madame M.G. et madame D. s'en défendent, à défaut de consigne et de concertation pour la réalisation de cette nouvelle tâche. Madame S. ne comprend pas cette réaction s'agissant de répondre à un besoin exprimé en amont par la coordination et invite les coordinatrices dans ce type de situation à en discuter de vive voix et directement avec elle. Madame M.G. et madame D. restent sur leur position. Madame S. rappelle que la supervision des heures supplémentaires par les coordinateurs sont dans les procès-verbaux du comité des 4 septembre 2018 et 21 janvier 2019 et qu'il en sera rediscuté au besoin.

Dans un courrier de mise au point adressé à la délégation syndicale par madame M.G. et madame D., suite à cet incident, ces deux coordinatrices font part d'un sentiment d'injustice et dénoncent l'impact de ce mode de communication sur leur bien-être au travail.

Par courriel du 13 avril 2021, la directrice fait le point avec un collaborateur suite à la non-reconduction d'un contrat de travail après une période d'arrêt maladie. Le travailleur concerné a exprimé ses difficultés liées à la charge de travail résultant du cumul de deux mi-temps mais aussi ses difficultés d'intégration et l'absence d'écoute adéquate dans le chef de madame D. pourtant informée de ces difficultés et qui n'a fait qu'augmenter le sentiment de pression engendrant une crise d'angoisse à l'origine de l'arrêt maladie.

Par courriel du 18 mai 2021, madame S., directrice générale, adresse au personnel concerné le procès-verbal du comité de coordination du 12 mai 2021. Elle manifeste son insatisfaction sur deux points :

- comme expliqué en réunion, une initiative non validée de déménagement du bureau de la coordination pédagogique, le procès-verbal rappelle la procédure à suivre,
- par ailleurs, la réception des demandes de congés de l'équipe de coordination pour l'été qui ne permettent pas d'assurer en continu le travail de gestion des formateurs des nombreuses filières durant trois semaines alors qu'il avait été discuté en comité de la nécessité de formuler des propositions alternatives à cette fin.

Une coordinatrice, madame M.G., répond en faisant part de son incompréhension de ces deux problématiques. De quel déménagement s'agit-il ? Elle a récupéré deux meubles

inutilisés pour son propre bureau et elle admet devoir utiliser la procédure de tickets, ce qui sera fait la prochaine fois. Concernant les congés, cela lui semble conforme à ce qui avait été prévu en comité (aucune formation prévue durant la période visée mais présence assurée d'au moins un coordinateur). Madame D. et une autre formatrice confirment les dires de leur collègue. La question des permanences téléphoniques est par ailleurs posée et madame S. conclut qu'il sera discuté de cela lors du prochain comité.

Le procès-verbal du comité du 12 mai 2021 ne contient aucune trace de discussion sur l'organisation des congés.

Par courrier recommandé du 3 juin 2021, l'employeur a notifié à madame D. son licenciement moyennant paiement d'une indemnité de rupture équivalente à 8 mois et 24 semaines de rémunération. Le paiement de l'indemnité de rupture des deux contrats sera mensualisé conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 29 août 1985 définissant les entreprises en difficulté ou connaissant des circonstances économiques exceptionnellement défavorables visées à l'article 39bis de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail. En effet, par suite de pertes, l'entreprise présente un actif net réduit à un montant inférieur à la moitié du capital social.

Le 3 juin 2021, un mouvement social a été déclenché et a duré trois jours. Madame D. était présente sur le piquet de grève.

Un formateur qui ne souhaitait pas participer à la grève a dénoncé le fait que son stage du 4 juin 2021 avait été *de facto* annulé suite à l'annonce, par une personne non autrement identifiée, la veille en soirée, d'une information portée directement auprès des stagiaires les invitant à ne pas venir le 4 juin.

Un formateur qui a participé à la grève par principe et par solidarité, monsieur AG.G., a établi une attestation conforme au Code judiciaire en date du 13 mars 2023 en précisant notamment que sans le dire ouvertement, les relations entre madame D. et la direction étaient tendues depuis des mois, voire impossible, ce qui se ressentait dans l'ambiance générale sur le lieu de travail. La cause est décrite par ce témoin mais de façon indirecte et subjective, basée sur son ressenti.

Le 7 juin 2021, une note est signée par les deux syndicats concernés et le conseil d'administration de l'ASBL C. ainsi que par madame S. Cette note ne fait pas référence au licenciement de madame D. mais bien à la mise en place d'une structuration plus adéquate dans l'accompagnement du personnel et d'une supervision de l'équipe de coordination et des travailleurs. Le Conseil d'administration entend les doléances des représentants syndicaux sur proposition expresse de la directrice générale en qui le Conseil d'administration réitère sa pleine et entière confiance. Dans ce protocole, l'employeur mentionne qu'il souhaite établir un nouveau cadre managérial et poser les jalons d'une nouvelle structure tripartite entre la direction générale, le personnel et un référent-cadre spécialement chargé des ressources humaines au sein de l'ASBL. Par ailleurs, il confirme l'intervention d'un tiers, monsieur V., dans l'encadrement d'une supervision auprès des équipes. La séance prévue le 10 juin initialement à destination de la direction générale sera dédiée à l'équipe de coordination.

Une proposition d'accord est annexée à cette note et vise l'action de soutien des travailleurs à madame D. tout en tenant compte de ce qui lui est reproché. Une proposition de réintégration de madame D. est ainsi formulée, avec maintien des conditions salariales, de ses anciennes tâches à l'exception toutefois de la responsabilité de la gestion des réunions formateurs andragogiques, de la planification des horaires et de l'accompagnement des nouveaux membres du personnel. Cette proposition stipule que les reproches formulés à l'égard de madame D. valent avertissement. Aucune réserve n'est émise quant aux compétences techniques de madame D.

Par courriel du 11 juin 2021, madame D. a informé l'employeur qu'elle ne pouvait pas accepter la proposition.

Le formulaire C4 délivré le 17 juin 2021 mentionne comme motif précis du chômage « *Pour la nécessité du bon fonctionnement des services et de la structure* ».

Par courrier recommandé du 21 juin 2021, madame D. a sollicité la communication des motifs du licenciement sur pied des dispositions de la convention collective de travail n°109.

Par courrier recommandé du 13 août 2021, l'employeur a répondu à madame D. ce qui suit:

« Nous avons bien pris connaissance de votre courrier du 21/06/2021 demandant les motifs de votre licenciement, dont je vous rappelle qu'il a fait l'objet de plusieurs entrevues préalables avec vous-même.

Les faits ayant conduit au licenciement ont déjà été exposés et communiqués lors de plusieurs échanges avec la Direction et le Bureau Exécutif, constitué d'une délégation du Conseil d'administration, le 2 juin 2021.

Des difficultés et manquements dans la posture professionnelle ont été constatés. Ces comportements ne pouvaient être admis dans le cadre d'un poste de coordinatrice et entravaient le bon fonctionnement des services.

De fait, depuis 2019, plusieurs faits répétitifs se sont produits :

- 1. Des faits d'insubordination nombreux et problématiques ont été constatés et dénoncés, qui ont fait l'objet de mises au point sans toutefois que votre attitude en soit modifiée. Par ailleurs, je vous rappelle que l'accumulation de ces difficultés ont donné lieu à un entretien disciplinaire, en présence de la délégation syndicale, en date du 15/09/2020, et suite à une nouvelle attitude particulièrement agressive, tournée vers la Direction Générale elle-même.*

Malgré le nouveau cadre de travail proposé suite à votre entrevue en entretien disciplinaire (relance du Comité de Coordination), plusieurs attitudes problématiques sont réapparues, menant à une rupture de la collaboration.

- 2. Plusieurs travailleurs sous votre responsabilité ont exprimé des difficultés quant à la manière dont vous communiquez, non adéquate et attentatoire. La Direction elle-même a en outre été interpellée au sujet d'une réduction du taux de TVA pour des travaux personnels, que vous avez tenté de vous octroyer en violation des règles fiscales s'imposant à notre ASBL.*

3. *Vous avez persisté à ignorer plusieurs tâches et demandes de la direction, tels que les congés et l'organisation des services posant des difficultés de gestion interne.*

Tous ces aspects problématiques ont été discutés avec vous et ont fait l'objet d'évaluations à plusieurs reprises.

Faute d'amélioration de votre comportement, la relation avec les membres du personnel et la direction s'est encore dégradée fin 2019 et durant le premier semestre de l'année 2021.

Malgré ces événements répétitifs le Conseil d'Administration, en concertation avec la délégation syndicale, a proposé votre réintégration aux mêmes conditions salariales et en préservant la principale fonction du poste de coordination, à savoir l'écriture et le développement des projets.

Vous avez décliné cette proposition de réintégration et avez été informé des modalités de paiement de votre préavis.

Il est établi que votre licenciement repose sur des motifs légitimes, en lien avec votre attitude au travail et les nécessités du fonctionnement de l'entreprise. (...)».

L'employeur produit une attestation conforme au Code judiciaire établie par monsieur G.V.M., superviseur-coach indépendant, le 27 mars 2023 : il a reçu plusieurs fois en coaching madame S., directrice générale, dans l'objectif de trouver des pistes d'actions pour résoudre les problèmes liés à madame D., coordinatrice qui sera finalement licenciée. Il souligne que son intervention est antérieure à la prise de décision de la licencier.

Madame D. produit plusieurs attestations de collègues formateurs qui décrivent ses compétences professionnelles et ses qualités d'écoute et de patience envers eux, son intégrité, son implication dans le travail, sa capacité à travailler en équipe et à fédérer, son attitude respectueuse:

- une attestation de madame M.G. datée du 4 janvier 2022, après la rupture de son contrat de travail avec l'ASBL C. suite à un *burn-out*. Elle a fait partie de la même équipe de coordination (réduite à deux personnes à une certaine période, elle – même et madame D. compte tenu des *burn-out*) et qui accuse la direction de faire régner un climat tendu et oppressant en ce y compris à son égard, de manière injustifiée, soulignant la gestion émotionnelle et impulsive dont faisait preuve la directrice générale. Elle atteste de l'attitude constructive de madame D. dans ses relations avec la direction. Elle précise partager le bureau de madame D. et avoir été témoin des démarches que cette dernière a introduites, en vain, envers la direction pour apaiser les tensions impactant la relation professionnelle qui les unissait ;
- une attestation de madame A.R. datée du 6 décembre 2021, formatrice, qui souligne l'absence de problème de communication avec madame D. nonobstant le fait qu'elles n'étaient pas toujours d'accord,
- une attestation datée du 3 décembre 2021 établie par monsieur F.G. qui mentionne le professionnalisme de madame D. dans la gestion des formateurs au contraire de la partialité dont la directrice faisait preuve dans les tentatives de résolution des conflits entre formateurs,
- une attestation du 6 décembre 2021 de madame P.J., formatrice et elle-même coordinatrice aux côtés de madame D. durant un an et demi,

- une attestation de monsieur M.L. du 8 décembre 2021, d'abord engagé sous contrat de travail « article 60 » avant de devenir collègue à part entière de madame D. en tant que formateur,
- une attestation de monsieur C.J. du 7 janvier 2022, comptable, qui expose avoir quitté l'ASBL en raison des problèmes relationnels avec la directrice financière qui adoptait des postures agressives,
- une attestation de madame A.D. du 24 novembre 2021, formatrice en bureautique qui a parfaitement collaboré avec madame D.,
- une attestation de monsieur N.S. du 1^{er} décembre 2021, formateur en insertion comme madame D. jusqu'à sa promotion dans la fonction de coordinatrice et il témoigne avoir assisté à deux recadrages qui se sont passés avec une communication ferme et bienveillante qui privilégiait l'échange et le dialogue. Au contraire, il épingle un déficit de communication et une mauvaise gestion des conflits dans le chef de madame S., directrice, au départ de l'exemple de difficultés relationnelles vécues avec monsieur L. qui a toujours été couvert par la directrice malgré les griefs exposés à son encontre (agressivité, manque de professionnalisme). Il dénonce un mode de management partial et agressif,
- une attestation de monsieur J.L B., datée du 28 novembre 2021, formateur bureautique qui souligne les qualités professionnelles et humaines de madame D. y compris lors de désaccord entre eux,
- une attestation de madame L.D. datée du 27 novembre 2021 qui décrit le déficit de management de la direction, son attitude partielle dans la gestion des plaintes. Elle s'est trouvée en burn-out,
- une attestation de monsieur P.K. datée du 26 novembre 2021, formateur français, qui souligne une bonne collaboration avec madame D. qui était sa responsable directe pour tous les aspects de son travail,
- une attestation de monsieur N.S., datée du 3 mars 2022, formateur en insertion professionnelle, membre de la délégation syndicale qui souhaite, en tant que tel, apporter son témoignage relatif au licenciement de madame D. Il mentionne un changement de direction en 2018 dans un contexte social et financier difficile suite au licenciement de l'ancien directeur. Madame S. a repris la direction suite à ce licenciement. Il précise avoir abordé avec la direction les changements positifs mais aussi les problématiques dont le mode de communication inadapté voire agressif de la direction générale et financière. Il a recueilli beaucoup de plaintes des travailleurs et madame S. a admis avoir des difficultés à travailler avec madame D. Il a été proposé de mettre en place une supervision externe pour remédier à ce climat social difficile. Vu les délais pour ce faire en raison de la crise Covid, la délégation a entendu les membres du comité de coordination avec l'accord de madame S. en mai 2021. Tous remettent en cause le mode de management de madame S. qualifié de hiérarchique, unilatéral manquant de concertation. Il est fait état de partialité dans la gestion des conflits et de manque de confiance de la part de la direction. Les circonstances du licenciement sont décrites ainsi que le départ du mouvement de grève en représailles de ce qui a été jugé irrespectueux et en contradiction avec les

procédures de licenciement d'usage. Un membre du conseil d'administration a dit que le motif du licenciement était le déménagement d'un meuble sans avoir averti madame S. avant d'avancer d'autres motifs (insubordination, plaintes de travailleurs quant à sa communication). Les griefs n'ont pas été confirmés par les travailleurs interrogés par la délégation syndicale. Il qualifie ce licenciement de violent et abusif et les rencontres avec le conseil d'administration de « mascarade ».

Madame D. produit également un ensemble d'échanges de courriels entre elle et madame S. l'informant de ses actions, pour accord (un en date du 30 octobre 2019, un en date du 24 novembre 2020 et plusieurs de janvier à juin 2021).

III. LA DECISION DE LA COUR

III.1. La recevabilité des appels

Il ne résulte d'aucun élément que le jugement dont appel aurait été signifié, ce qui aurait fait courir le délai d'appel prévu à l'article 1051 du Code judiciaire.

Toutes les autres conditions de recevabilité de l'appel sont par ailleurs remplies.

L'appel principal est recevable.

Il en va de même de l'appel incident qui a été introduit conformément à l'article 1054 du Code judiciaire qui permet à la partie intimée de former incidemment appel contre toutes parties en cause devant le juge d'appel, même si elle a signifié le jugement sans réserve ou si elle y a acquiescé avant sa signification, pour autant qu'il soit formé dans les premières conclusions prises par l'intimé après l'appel principal ou incident formé contre lui et sachant que toutefois, l'appel incident ne pourra être admis si l'appel principal est déclaré nul ou tardif¹.

III.2. Le fondement de l'appel

III.2.1°. Le droit commun de la preuve et les règles relatives à la charge de la preuve

La loi du 13 avril 2019 portant création d'un Code civil et y insérant ce livre VIII - «La preuve» ne comporte pas de dispositions transitoires. En conséquence et en résumé, en application du droit commun, elle s'applique aux actes passés après son entrée en vigueur (le 1^{er} novembre 2020), tandis que les règles relatives au procès s'appliquent immédiatement aux procédures en cours².

¹ Article 1054 tel qu'en vigueur depuis le 9 juin 2018

² Pour appréhender toutes les nuances qui s'imposent sur cette question, voy. George, F., « *Le nouveau droit de la preuve. Quand le huitième wagon devient locomotive !* », J.T., 2019/32, n° 6786, p. 637-657, spécifiquement n° 91 à 94 ; F. George, « *La réforme du droit de la preuve : droit transitoire* » in La réforme du droit de la preuve, D. Mougenot dir, CUP, Vol.193, Anthémis, 2019, pp. 255 et s. ; Cass. 13 novembre 2023, S.23.0011.F/1.

L'article 8.5 repris dans la section 5 relative au degré de preuve définit la règle générale relative à l'intensité de la preuve³ étant celle d'une preuve certaine entendue comme suit : « *Hormis les cas où la loi en dispose autrement, la preuve doit être rapportée avec un degré raisonnable de certitude* ».

L'article 8.6 admet la preuve par vraisemblance : celui qui supporte la charge de la preuve d'un fait négatif⁴ peut se contenter d'établir la vraisemblance de ce fait.

La même règle vaut pour les faits positifs dont, par la nature même du fait à prouver, il n'est pas possible ou pas raisonnable d'exiger une preuve certaine.

La preuve par vraisemblance modère donc le degré de certitude requis mais ne dispense pas de l'obligation de prouver. Les travaux préparatoires indiquent « *Si on devait parler en pourcentage de certitude, on pourrait mentionner 75% c'est – à – dire qu'il existe des éléments sérieux dans le dossier qui accréditent les allégations et que les alternatives, bien que pas complètement impossibles, n'apparaissent pas vraisemblables* »⁵.

Le degré de certitude requis par la vraisemblance est plus que « plausible ».⁶

Le droit commun de la charge de la preuve était prévu aux articles 870 du Code judiciaire⁷ et 1315 de l'ancien Code civil⁸.

Le principe de la collaboration à l'administration de la preuve trouve également à s'appliquer⁹.

La doctrine souligne et rappelle les principes de droit judiciaire : il ne s'agit pas de déterminer l'ordre dans lequel la preuve doit être apportée mais de déterminer qui, *in fine*, assumera le risque du défaut de preuve¹⁰.

³ George, F., « *Le nouveau droit de la preuve. Quand le huitième wagon devient locomotive !* », J.T., 2019/32, n° 6786, p. 637-657, plus spécifiquement point C, n° 19 à 21.

⁴ N. VERHEYDEN, *Droit de la preuve*, Larcier, 1991, pp. 52 à 54.

⁵ Projet de loi portant insertion du livre 8 « La preuve » dans le nouveau code civil, Doc. parl., chambre, 2018-2019, n°54-3349/001, p.17 ; V. Ronneau, « *Objet, charge et degré de preuve : une nouvelle partie de Stratego s'annonce* » in *La réforme du droit de la preuve*, D. Mougnot dir, CUP, Vol.193, Anthémis, 2019, pp.34 à 40.

⁶ D. Mougnot, « *La preuve* », 4^{ème} éd., Bruxelles, Larcier, 2012, pp. 101 à 103 qui précise encore que le fait d'imposer à une partie une preuve difficile, mais pas impossible, à rapporter n'est pas contraire au droit au procès équitable garanti par l'article 6§1 de la convention en citant C.E.D.H., 11.01.2005, Blücher c. Tchèque(<https://hudoc.echr.coe.int/fre#%7B%22fulltext%22:%5B%22Bl%C3%BCcher%22%22%22documentcollectionid%22:%5B%22GRANDCHAMBER%22%22CHAMBER%22%22itemid%22:%5B%22001-67919%22%22%7D>) ; F. George et E. Vanstechelma, « *La réforme du droit de la preuve. Commentaire article par article du livre 8 du nouveau Code civil* », Bruxelles, Kluwer, 2020, pp. 70 à 74 ; Cass.26.11.2010, C.09.0584.N/1, <https://juportal.be/content/ECLI:BE:CASS:2010:ARR.20101126.5/FR?HiLi=eNpLtDKwqq4FAAZPAf4=#notice1>

⁷ Art. 870 du Code judiciaire : Chacune des parties a la charge de prouver les faits qu'elle allègue.

⁸ Art. 1315 du Code civil :

« *Celui qui réclame l'exécution d'une obligation, doit la prouver.*

Réciproquement, celui qui se prétend libéré, doit justifier le paiement ou le fait qui a produit l'extinction de son obligation » ;

J. KIRKPATRICK, *Essai sur les règles régissant la charge de la preuve en droit belge*, in *Liber amicorum Lucien Simont*, Bruylant, 2002, p. 105 et s.

⁹ Art.871 du Code judiciaire.

Le principe est inséré dans le nouveau Code civil à l'article 8.4 al.4.

Depuis le 1^{er} novembre 2020, c'est en effet l'article 8.4 du titre VIII du Code civil qui régit les règles déterminant la charge de la preuve ¹¹:

« Celui qui veut faire valoir une prétention en justice doit prouver les actes juridiques ou faits qui la fondent.

Celui qui se prétend libéré doit prouver les actes juridiques ou faits qui soutiennent sa prétention.

Toutes les parties doivent collaborer à l'administration de la preuve.

En cas de doute, celui qui a la charge de prouver les actes juridiques ou faits allégués par lui succombe au procès, sauf si la loi en dispose autrement.

Le juge peut déterminer, par un jugement spécialement motivé, dans des circonstances exceptionnelles, qui supporte la charge de prouver lorsque l'application des règles énoncées aux alinéas précédents serait manifestement déraisonnable. Le juge ne peut faire usage de cette faculté que s'il a ordonné toutes les mesures d'instruction utiles et a veillé à ce que les parties collaborent à l'administration de la preuve, sans pour autant obtenir de preuve suffisante ».

La cour rappelle que chaque partie a la charge de la preuve des faits qu'elle allègue pour autant que ces faits soient contestés¹².

L'article 8.3 du Code civil le précise expressément : *« Hormis les cas où la loi en dispose autrement, les faits ou actes juridiques doivent être prouvés lorsqu'ils sont allégués et contestés.(...) ».*

III.2.2°- Le licenciement manifestement déraisonnable

III.2.2° a- Les dispositions applicables et leur interprétation

➤ Les motifs manifestement déraisonnables

¹⁰ N. VERHEYDEN, *Droit de la preuve*, Larcier, 1991, pp.43, 46 ; A. Fry, « La CCT n° 109 : amende civile et indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable » in *Actualités et innovations en droit social*, sous la dir. de J. Clesse et H. Mormont, CUP, Vol. 182, Anthémis, 2018, p. 89 ; S. Gilson, F. Lambinet et H. Preumont, « La preuve en droit du travail : évolutions et questions particulières », *Orientations*, 2020/10, p. 6 ; H. Mormont, *La charge de la preuve dans le contentieux judiciaire de la sécurité sociale*, R.D.S., 2013/2, p. 361 ; V. Ronneau, « *Objet, charge et degré de preuve : une nouvelle partie de Stratego s'annonce* » in *La réforme du droit de la preuve*, D. Mougnot dir, CUP, Vol.193, Anthémis, 2019, pp. 15 et s.

¹¹ S. Gilson, F. Lambinet et H. Preumont, « *La preuve en droit du travail : évolutions et questions particulières* », *Orientations*, 2020/10, pp. 4 et s., spécifiquement p. 4 et s. ; George, F., « *Le nouveau droit de la preuve. Quand le huitième wagon devient locomotive !* », *J.T.*, 2019/32, n° 6786, p. 637-657.

¹² H. Mormont, *La charge de la preuve dans le contentieux judiciaire de la sécurité sociale*, R.D.S., 2013/2, pp. 348 et s. qui rappelle que le principe s'applique aux matières qui ne sont pas d'ordre public et qui renvoie à Cass., 18 avril 2008, *Pas.*, 2008, I, p. 936 : « *Seuls les faits contestés doivent être prouvés* » et Cass., 10 mai 2001, *Pas.*, 2001, I, p. 807 ; S. Gilson, F. Lambinet et H. Preumont, « *La preuve en droit du travail : évolutions et questions particulières* », *Orientations*, 2020/10, pp. 4 et s., spécifiquement pp. 8 à 10.

La convention collective de travail n°109 vise notamment à introduire le droit pour le travailleur d'obtenir une indemnisation si son licenciement était manifestement déraisonnable.

L'article 8 de la convention collective de travail définit le licenciement manifestement déraisonnable : il s'agit du licenciement d'un travailleur engagé pour une durée indéterminée, qui se base sur des motifs qui n'ont aucun lien avec l'aptitude ou la conduite du travailleur ou qui ne sont pas fondés sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service, et qui n'aurait jamais été décidé par un employeur normal et raisonnable.

Le commentaire du texte de la convention collective de travail précise :

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

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

Il s'agit donc d'un contrôle marginal. Seul le caractère manifestement déraisonnable du licenciement peut être contrôlé, et non l'opportunité de la gestion de l'employeur (c'est-à-dire son choix entre les différentes alternatives de gestion raisonnables dont il dispose). L'ajout du mot " manifestement " à la notion de " déraisonnable " vise précisément à souligner la liberté d'action de l'employeur et le contrôle à la marge. Ce dernier élément est également dicté par l'impossibilité pratique de contrôler la gestion de l'employeur autrement qu'à la marge. »

Le licenciement ne sera donc pas manifestement déraisonnable au sens de l'article 8 de la convention collective de travail n° 109 s'il se base sur un motif en lien avec l'aptitude, la conduite du travailleur ou les nécessités de fonctionnement de l'entreprise et si la décision de licencier n'est pas une décision que n'aurait jamais prise un employeur normal et prudent.¹³

Le caractère marginal du contrôle judiciaire prévu par l'article 8 de la convention collective de travail et qui porte sur l'analyse des motifs du licenciement est exprimé par le terme *manifestement* déraisonnable, c'est-à-dire sans proportion et par le fait qu'il doit s'agir

¹³ A. FRY, « La CCT n° 109 : amende civile et indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable » in Actualités et innovations en droit social, sous la dir. de J. Clesse et H. Mormont, CUP, Vol. 182, Anthémis, 2018, pp. 58-62 ; W. VAN EECKHOUTTE, V. NEUPREZ, Compendium Social. Droit du travail, contenant des annotations fiscales. 2019-2020, 2019, liv. CSDT-YI19001, 2751-2764 (14 p.).

d'une décision qui n'aurait *jamais* été prise par un employeur normal et prudent. L'exigence est donc exprimée de manière restrictive.¹⁴

Concrètement, la cour est donc amenée à vérifier la légalité du motif invoqué par l'employeur, sa réalité, le lien de causalité nécessaire entre le motif et le licenciement et sa légitimité dans les limites du contrôle marginal décrit.

Le concept de motif manifestement déraisonnable est inspiré de l'ancien article 63 de la loi du 3 juillet 1978, mais n'est donc pas identique¹⁵.

Le motif doit être légitime¹⁶, valable, raisonnable¹⁷, dans les limites de contrôle marginal du juge qui doit constater que le licenciement, fondé sur des motifs légaux, n'aurait jamais été décidé par un employeur normal et raisonnable.

➤ **Les motifs légaux**

La convention collective de travail ne définit pas les motifs légaux qu'elle retient et donc les notions d'aptitude au travail, de conduite du travailleur et de nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service.

L'appréciation de la légitimité du motif de licenciement fondé sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise n'autorise pas le juge à substituer à ceux de l'employeur ses propres critères d'organisation de ce fonctionnement¹⁸.

Le motif suppose toutefois de justifier de nécessités qui portent sur l'intérêt de fonctionnement de l'entreprise qui ne se confond pas, par exemple, avec une logique d'intérêts purement financiers du groupe (international) dont l'employeur fait partie.¹⁹

Ces nécessités peuvent :

- provenir d'éléments liés à la personne du travailleur qui ont une incidence sur le bon fonctionnement de l'entreprise ;

¹⁴ H. Mormont, « La règle anti-cumul de l'article 9, §3, de la convention collective de travail N° 109 », in Questions actuelles de droit social, J. Clesse, Q. Detienne et F. Kefer, dir., CUP, Vol. 225, novembre 2023, Liège, Anthémis, pp. 129 à 135 et 142.

¹⁵ A. FRY, « La CCT n° 109 : amende civile et indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable » in Actualités et innovations en droit social, sous la dir. de J. Clesse et H. Mormont, CUP, Vol. 182, Anthémis, 2018, pp. 62 à 64.

¹⁶ G. CHUFFART et A. AMERIAN, « Le licenciement abusif des ouvriers : une évolution nécessaire », J.T.T. 2012, pages 65 et suivantes ; Chr. D. S., 2011, pages 4 à 7 et C. WANTIEZ, observations sous les deux arrêts de cassation publiés au J.T.T. 2011, pages 8 et 9 ; C.T. Mons, 20 octobre 2014, RG 2013/AM/332.

¹⁷ M. JOURDAN, Motif grave et licenciement abusif in Le congé pour motif grave, sous la coord. de S. Gilson, Anthémis, Limal, 2011, pp. 423 et svtes.

¹⁸ Cass., 16 février 2015, J.T.T., 2015, 196.

¹⁹ C. trav. Liège, div. Neufchâteau, 22 novembre 2017, RG n°2017/AU/1.

- être étrangères au travailleur et découler d'impératifs d'ordre purement économique impliquant la perte d'emplois. Cette notion s'entend largement et englobe tout ce qui concerne la vie de l'entreprise²⁰.

➤ **La sanction**

La sanction est prévue par l'article 9 : en cas de licenciement manifestement déraisonnable, l'employeur est redevable d'une indemnisation au travailleur qui correspond au minimum à trois semaines de rémunération et au maximum à 17 semaines de rémunération.

Cette indemnisation n'est pas cumulable avec toute autre indemnité qui est due par l'employeur à l'occasion de la fin du contrat de travail, à l'exception d'une indemnité de préavis, d'une indemnité de non-concurrence, d'une indemnité d'éviction ou d'une indemnité complémentaire qui est payée en plus des allocations sociales.

Le commentaire du texte de la CCT précise, quant au choix du montant de l'indemnisation, qu'il dépend de la gradation du caractère manifestement déraisonnable du licenciement sans préjudice de la possibilité laissée au travailleur de demander la réparation de son dommage réel, conformément aux dispositions du Code civil.

➤ **Les règles de preuve spécifiques**

L'article 10 de la convention collective de travail n° 109 prévoit un régime de la charge de la preuve entre l'employeur et le travailleur en cas de contestation du motif de licenciement. Cette répartition est liée au respect ou non de la procédure de communication des motifs concrets qui ont conduit au licenciement (articles 5 et 6 de la convention collective de travail) :

- si l'employeur a communiqué les motifs du licenciement dans le respect de l'article 5 ou de l'article 6, la partie qui allègue des faits en assume la charge de la preuve ;
- il appartient à l'employeur de fournir la preuve des motifs du licenciement invoqués qu'il n'a pas communiqués au travailleur dans le respect de l'article 5 ou de l'article 6 et qui démontrent que le licenciement n'est pas manifestement déraisonnable ;
- il appartient au travailleur de fournir la preuve d'éléments qui indiquent le caractère manifestement déraisonnable du licenciement lorsqu'il n'a pas introduit de demande visant à connaître les motifs de son licenciement dans le respect de l'article 4.

Le rapport précédant la convention collective de travail n°109²¹ mentionne :

²⁰ Ch.-E. CLESSE, G. SANGRONES-JACQUEMOTTE, J. BARTHOLOME, *La rupture du contrat de travail : droit, motivation et restrictions*, 2021, p. 154.

²¹ MB, 20 mars 2014, p., 22613 et s.

« En cas de contestation concernant le caractère manifestement déraisonnable ou non du licenciement, il est prévu un régime de la charge de la preuve.

Si l'employeur a communiqué les motifs du licenciement dans le respect des dispositions concernées de la présente convention collective de travail, la partie qui allègue des faits en assume la charge de la preuve.

Il appartient toutefois à l'employeur de fournir la preuve des motifs du licenciement invoqués qu'il n'a pas communiqués au travailleur dans le respect des dispositions concernées de la présente convention collective de travail et qui démontrent que le licenciement n'est pas manifestement déraisonnable.

Par ailleurs, il appartient au travailleur de fournir la preuve d'éléments qui indiquent le caractère manifestement déraisonnable du licenciement lorsqu'il n'a pas introduit de demande visant à connaître les motifs de son licenciement dans le respect des dispositions concernées de la présente convention collective de travail ».

La doctrine souligne et rappelle les principes de droit judiciaire et particulièrement la notion de « charge de la preuve »: il ne s'agit pas de déterminer l'ordre dans lequel la preuve doit être apportée mais de déterminer qui, *in fine*, assumera le risque du défaut de preuve²².

Le cas visé par le 1^{er} tiret de l'article 10 correspond à celui où l'employeur a régulièrement communiqué les motifs du licenciement.

Dans ce cas, la partie qui allègue des faits en assume la charge de la preuve et si un doute subsiste à propos de ces faits, il sera retenu à son détriment.

Les faits allégués par l'employeur sont :

- les faits invoqués comme étant à la base du licenciement,
- le lien entre ces faits et l'un des motifs admis,
- le lien de causalité entre ces faits et le licenciement.

L'employeur peut invoquer d'autres motifs que ceux communiqués à l'origine.

La réglementation ne l'exclut pas (*a fortiori* à défaut d'application du chapitre III de la convention lorsque l'article 35 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail est appliqué).

L'employeur a toutefois la charge de la preuve des faits qu'il allègue et doit donc dans ce cas prouver la réalité du ou des motifs qui s'ajoute(nt) au(x) grief(s) invoqué(s) à l'appui de sa première communication (ou des motifs du licenciement pour motif grave).

Les faits allégués par le travailleur sont ceux sur la base desquels le juge pourrait estimer que le licenciement n'aurait jamais été décidé par un employeur normal et raisonnable.²³

²² A. FRY, « La CCT n° 109 : amende civile et indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable » in Actualités et innovations en droit social, sous la dir. de J. Clesse et H. Mormont, CUP, Vol. 182, Anthémis, 2018, p. 89.

²³ C. trav. Bruxelles, 14 avril 2021, RG 2018/AB/445 ;

Autrement dit, l'employeur doit prouver la réalité des motifs allégués et leur lien causal avec la décision de licencier. Ces motifs sont alors présumés ne pas être déraisonnables. Le travailleur doit prouver que la décision de licencier est manifestement déraisonnable²⁴.

III.2.2°b- L'application au cas d'espèce

La cour estime utile de rappeler que l'appréciation en fait de la situation litigieuse et de ses conséquences doit respecter le cadre légal qui vient d'être défini et qui ne doit pas être confondu avec celui d'un licenciement pour motif grave.

Pareillement, ce cadre légal impose d'analyser les motifs du licenciement et non les circonstances du licenciement et des suites y réservées dans le cadre d'une négociation syndicale.

En l'espèce, les modalités de demande et de communication des motifs ayant été respectées, chaque partie a la charge de la preuve des faits qu'elle allègue.

- L'ASBL C. prouve-t-elle la réalité des faits en lien avec les motifs admis et leur lien causal avec la décision de licencier ?

En l'espèce, l'employeur invoque deux motifs légaux, l'un en lien avec la conduite de madame D. et l'autre, en conséquence, en lien avec les nécessités du fonctionnement de l'ASBL.

Il est précisé en termes de conclusions et cela a été confirmé en termes de plaidoiries, que l'aptitude, autrement dit la qualité du travail réalisé par madame D., n'est pas en cause.

Parmi les faits allégués, le grief qui a trait au taux de TVA applicable à des travaux réalisés pour le compte de madame D. n'est pas établi au-delà d'un simple questionnement sur ce qui pouvait ou non être retenu. La cour écarte donc ce motif de son analyse. Il en va de même du grief relatif à une décision unilatérale de déménager le bureau de coordination et de la problématique des vacances qui concernent l'ensemble des coordinateurs.

Les autres motifs restent à analyser.

Il n'est pas contesté que le climat social est difficile au sein de l'ASBL. Dans le courant de l'année 2018, l'ancienne direction a été licenciée et madame S. est entrée en fonction en qualité de directrice générale le 1^{er} septembre 2018. Elle était depuis peu engagée en qualité de coordinatrice.

Madame D. est formatrice au sein de cette ASBL depuis 2006 et coordinatrice depuis janvier 2018.

²⁴ C. MENIER et S. GILSON, Le régime probatoire prévu par l'article 10 de la C.C.T. n° 109 : un imbroglio sans objet ? *in* Le licenciement abusif et/ou déraisonnable. Cinq années d'application de la CCT. n°109, Anthémis, 2020, p. 133 et s.

L'employeur allègue sans l'établir que madame D., qui le conteste, ambitionnait ce poste. Quoiqu'il en soit, les rapports professionnels changent entre ces deux protagonistes.

Un des objectifs de reconstruction de la direction est la mise en place d'une structuration plus adéquate dans l'accompagnement du personnel passant par une gestion spécialisée des ressources humaines tout en tenant compte des réalités financières de la structure qui est en difficultés. Un outil a été mis en œuvre à cette fin, une supervision encadrée des équipes via l'intervention d'un coach, monsieur G.VM.

C'est dans ce contexte global qu'intervient le licenciement et dans ce contexte, l'employeur a pu considérer que l'écartement de madame D. favoriserait cette reconstruction. Il n'est pas manifestement déraisonnable dans le chef d'un employeur de privilégier son management en qui il a confiance et à qui il a donné un objectif. Cette décision peut mettre fin aux difficultés relationnelles qui entravent la bonne exécution du travail.

Les motifs allégués reposent sur ces difficultés relationnelles et sont établis au départ des pièces déposées par l'employeur.

Madame D. a adopté une posture professionnelle d'opposition à sa direction, elle a instauré un rapport de force, ce qui apparaît de plusieurs écrits de sa part et spécifiquement de l'entretien disciplinaire. Il ne s'agit pas d'un comportement ponctuel mais récurrent.

Les différents événements qui ont émaillés les relations professionnelles depuis 2019 en attestent et ce jusqu'à la fin des relations de travail : incidents avec madame E.M. qui sont relatés par elle dans une attestation conforme au Code judiciaire et qui portent bien sur une attitude autoritaire qui est confirmée par l'attestation de la directrice financière ; cette attitude ou celle d'une mise sous pression est également invoquée dans les autres attestations produites et qui sont énumérées par la cour dans son exposé des faits de la cause.

La cour souligne que madame D. a fait l'objet d'un entretien disciplinaire qu'elle minimise dans le cadre de la présente procédure mais elle ne conteste pas avoir reçu un avertissement oral et n'a pas contredit *in tempore non suspecto* le compte rendu écrit de cet entretien. Relancer la planification de comités de coordination a pour but de permettre de discuter régulièrement du dépôt des dossiers, de faire valider certaines décisions importantes. L'essentiel de la communication que madame D. met en avant dans son dossier de pièces pour attester de son respect de cette obligation est postérieure à cet avertissement.

C'est le même comportement autoritaire qui est mis en cause dans ses relations avec certains travailleurs. La fonction de coordination ne peut pas justifier ce comportement.

La fonction de coordination est une fonction qui relève de l'encadrement des formateurs mais pas du management ou de la gestion des ressources humaines qui sont des

compétences dévolues à la direction qui souhaite justement, concernant les ressources humaines, professionnaliser sa mise en œuvre.

Madame D. persiste à considérer le contraire. L'exemple de recadrage qu'elle avance à cette fin et qui concernait monsieur F.O. ne convainc pas la cour. Il s'agissait bien en réalité d'encadrer, de soutenir le contenu de la fonction d'un formateur et plus précisément son obligation d'archiver ses formations et la gestion administrative de celles-ci. Un suivi pour remédier au manquement est prévu avec madame D.

Madame D. ne conteste pas que c'est bien cette attitude qui lui est reprochée, qui est l'origine de son licenciement. Dans l'attestation qu'elle produit et qui est établie par monsieur N.S., il est précisé, concernant les problèmes de communication avec la direction (dont la cause est attribuée à madame S.) que lors d'une réunion syndicale en mai 2021, soit juste avant le licenciement, madame S. a exprimé qu'il lui était difficile de travailler avec madame D.

Madame D. et madame G. sont expressément citées par le délégué syndical comme étant deux des travailleurs qui s'exprimaient quant aux difficultés de communication vécues avec la direction et dont il précise avoir été témoin.

Madame D. conteste le bien-fondé de ce reproche mais pas la causalité. Elle soutient que c'est madame S. qui a tout fait pour la licencier en raison du problème que cette dernière avait avec elle.

- Madame D. prouve-t-elle que la décision de la licencier est manifestement déraisonnable ?

La cour estime que madame D. ne rapporte pas cette preuve, qu'il persiste à tout le moins un doute. Or, c'est sur elle que repose la charge de cette preuve.

Madame D. doit établir des faits qui permettent à la cour de considérer que la décision prise par l'employeur de la licencier est disproportionnée par rapport à la situation de travail et n'aurait jamais été décidée par un employeur normal et raisonnable.

La cour rappelle que cette appréciation est marginale et exprimée strictement.

En l'espèce, s'agissant d'un conflit interpersonnel, d'accusations réciproques de comportement autoritaire ou inadéquat qui sont tout aussi réciproquement documentées au départ de faits divers émaillant les relations de travail et donc, à ce stade, d'une appréciation subjective du comportement de chacun, qui n'est pas vécu de la même façon par tous – ce qui est démontré par la production d'attestations de part et d'autre, diamétralement opposées - il ne peut pas être soutenu que cette décision n'aurait jamais été prise par un employeur normal et raisonnable.

La décision fait partie du processus de restructuration qui a, en amont, réactivé la tenue de comités de coordination après le constat d'une première insubordination, qui a fait appel à

un coaching extérieur et donc à un soutien dans les prises de décisions managériales et amanté à un avertissement à l'encontre de madame D. Retenir le caractère manifestement déraisonnable de cette décision ne respecte pas les contours de l'appréciation du juge tels que décrits ci avant, qui est, la cour le rappelle encore, marginale. Cette appréciation revient à faire un choix en lieu et place de l'employeur entre les différentes alternatives de gestion qu'il pouvait envisager dans ce contexte de restructuration dont il se préoccupe, à la demande de la délégation syndicale qui avait proposé un recours à une supervision externe (ce qui est précisé dans l'attestation de monsieur N.S.) : privilégier la direction, privilégier un travailleur ou un groupe de travailleurs, peser les nécessités en vue d'assurer le bon fonctionnement de son entreprise en présence d'éléments liés à la personne de ce ou ces travailleurs et qui ont une incidence sur le fonctionnement de son entreprise.

Le jugement est donc réformé et madame D. est déboutée de sa demande de reconnaissance du caractère manifestement déraisonnable de son licenciement.

IV. LES DEPENS

Les dépens sont à charge de la partie qui succombe, madame D.

Ils sont liquidés par l'employeur à la somme de 3.000 EUR par instance.

L'enjeu en première instance porte bien sur une somme supérieure à 20.000 EUR mais cet enjeu n'est plus le même en appel, il ne porte plus que sur l'indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable qui est inférieure à 20.000 EUR.

L'indemnité de procédure sera donc réduite à la somme de 1.650 EUR en appel.

Les dépens comprennent la contribution due au fonds d'aide juridique de deuxième ligne liquidée par la cour à la somme de 22 EUR pour la première instance, déjà avancée par madame D. et à la somme de 24 EUR pour la procédure d'appel, également avancée par madame D. (loi du 19 mars 2017).

PAR CES MOTIFS,

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,

Dit les appels principal et incident recevables,

Dit l'appel principal formé par madame D. non fondé et l'appel incident formé par l'employeur fondé,

Réforme le jugement dont appel en ce qu'il a statué sur le chef de demande qui reste litigieux en appel,

Dit en conséquence la demande de madame D. de condamner l'ASBL C. à lui payer une indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable non fondée,

Déboute madame D. de ses prétentions,

Condamne madame D. aux frais et dépens des deux instances :

- Indemnité de procédure de première instance : 3.000 EUR
- Indemnité de procédure d'appel : 1.650 EUR
- Les deux contributions l'une de 22 EUR pour la première instance et l'autre de 24 EUR pour la procédure d'appel, chacune due au fond d'aide juridique et déjà avancée par madame D.

•
• •

Ainsi arrêté et signé avant la prononciation par :

M. D., présidente de chambre,

B. M., conseillère sociale au titre d'employeur, qui est dans l'impossibilité de signer le présent arrêt au délibéré duquel elle a participé (art. 785 du Code judiciaire),

E. D., 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 N. F., greffière,

La greffière,

Les conseillers sociaux,

La présidente,

et **prononcé**, en langue française à l'audience publique de la **Chambre 3-C** de la Cour du travail de Liège, division Liège, au Palais de Justice, Annexe Sud du Palais de Justice, Place Saint-Lambert 30 à 4000 Liège, le **20 novembre 2024**, par :

M. D., présidente de chambre,

Assistée de N. F., greffière,

La greffière,

La présidente.