



Numéro du répertoire

2026 /

Date du prononcé

07 janvier 2026

Numéro du rôle

2024/AB/313

Décision dont appel

Tribunal du travail francophone
de Bruxelles

16 février 2024

22/3359/A

Expédition

Délivrée à

le

€

JGR

Cour du travail de Bruxelles

quatrième chambre

Arrêt

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

Madame A. A.,

partie appelante,
représentée par Maître M. M., avocat à 1000 BRUXELLES,

contre

La SA BISCUITS DELACRE, BCE 0434.979.177,
dont le siège est établi à 1170 BRUXELLES, Avenue Emile Van Becelaere 2,
partie intimée,
représentée par Maître M. A., avocat à 1200 WOLUWE-SAINT-LAMBERT,

*

*

*

I. LA PROCÉDURE DEVANT LA COUR DU TRAVAIL

1.

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

- le jugement attaqué prononcé en audience publique du 16 février 2024 ;
- la requête d'appel reçue le 30 avril 2024 au greffe de la Cour ;
- les dernières conclusions déposées par les parties ;
- les dossiers de pièces déposés par les parties.

2.

Les parties ont comparu à l'audience publique du 10 octobre 2025. Elles n'ont pas pu être conciliées.

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

3.

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

II. LES DEMANDES ORIGINAIRES DEVANT LE TRIBUNAL DU TRAVAIL

II.1. Les demandes originaires de Madame A.

4.

Par sa requête déposée auprès du Tribunal du travail francophone de Bruxelles le 4 octobre 2022, Madame A. demande au Tribunal ce qui suit :

« *Condamner la SA BISCUITS DELACRE au paiement :*

- *d'une indemnité compensatoire de préavis de 10 mois et 27 semaines de rémunération brute, s'élevant à un montant brut de 187.347,75 EUR, à majorer des intérêts légaux et judiciaires capitalisés en vertu de l'article 1154 du Code civil à compter du 3 mai 2022 ;*
- *de la prime de fin d'année au prorata à concurrence de 4/12, s'élevant à 2.610,92 EUR à majorer des intérêts légaux et judiciaires capitalisés en vertu de l'article 1154 du Code civil à compter du 3 mai 2022 ;*
- *de la rémunération du jeudi de l'Ascension tombant le 26 mai 2022, s'élevant à 343,56 EUR à majorer des intérêts légaux et judiciaires capitalisés en vertu de l'article 1154 du Code civil à compter du 3 mai 2022 ;*

- *d'une indemnité complémentaire de 17 semaines de rémunération brute pour licenciement manifestement déraisonnable d'un montant brut de 45.283,11 EUR, à majorer des intérêts légaux et judiciaires ;*
- *d'une amende civile forfaitaire s'élevant à 2 semaines de rémunération brute pour absence de motivation du licenciement dans les 2 mois de la demande à majorer des intérêts légaux et judiciaires à compter du 10 juillet 2022, date de l'expiration du délai de deux mois à partir de la demande de motivation.*

Le tout sous réserve de majoration ou minoration en prosécution de cause.

Condamner la SA BISCUITS DELACRE aux entiers dépens de la procédure, en ce compris l'indemnité de procédure en application de l'article 1022 du Code judiciaire ;

Condamner la SA BISCUITS DELACRE à délivrer, le cas échéant, les documents sociaux. »

5.

Dans ses dernières conclusions déposées auprès du Tribunal du travail francophone de Bruxelles le 15 septembre 2023 via E-Deposit, Madame A. demande au Tribunal ce qui suit :

« Condamner la SA BISCUITS DELACRE au paiement :

- *d'une indemnité compensatoire de préavis de 10 mois et 27 semaines de rémunération brute, s'élevant à un montant brut de 192.759,07 EUR, à majorer des intérêts légaux et judiciaires capitalisés en vertu de l'article 1154 du Code civil à compter du 3 mai 2022 ;*
- *de la prime de fin d'année au prorata à concurrence de 4/12, s'élevant à 2.610,92 EUR à majorer des intérêts légaux et judiciaires capitalisés en vertu de l'article 1154 du Code civil à compter du 3 mai 2022 ;*
- *de la rémunération du jeudi de l'Ascension tombant le 26 mai 2022, s'élevant à 343,56 EUR à majorer des intérêts légaux et judiciaires capitalisés en vertu de l'article 1154 du Code civil à compter du 3 mai 2022 ;*
- *d'une indemnité complémentaire de 17 semaines de rémunération brute pour licenciement manifestement déraisonnable d'un montant brut de 46.832,76 EUR, à majorer des intérêts légaux et judiciaires ;*
- *d'une amende civile forfaitaire s'élevant à 2 semaines de rémunération brute pour absence de motivation du licenciement dans les 2 mois de la demande, soit à 5.509,74 EUR, à majorer des intérêts légaux et judiciaires à compter du 10 juillet 2022, date de l'expiration du délai de deux mois à partir de la demande de motivation.*

Le tout sous réserve de majoration ou minoration en prosécution de cause.

Condamner la SA BISCUITS DELACRE aux entiers dépens de la procédure, en ce compris l'indemnité de procédure en application de l'article 1022 du Code judiciaire ;

Condamner la SA BISCUITS DELACRE à délivrer, le cas échéant, les documents sociaux. »

Par l'entremise de ses dernières conclusions, Madame A. demande la condamnation de la SA BISCUITS DELACRE à supporter ses dépens, soit 7.500 EUR à titre d'indemnité de procédure.

II.2. Les demandes originaires de la SA BISCUITS DELACRE

6.

Dans ses dernières conclusions déposées auprès du Tribunal du travail francophone de Bruxelles le 15 novembre 2023 via E-Deposit, la SA BISCUITS DELACRE demande au Tribunal ce qui suit :

« A titre principal

- *déclarer les demandes de Madame A., si recevables, non fondées et en débouter la demanderesse ;*
- *en conséquence, condamner Madame A. aux entiers dépens de l'instance, en ce compris l'indemnité de procédure liquidée à 7.500 EUR (montant de base).*

A titre subsidiaire

- *déclarer l'indemnité postulée à titre d'indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable excessive et réduite à 7.991,14 EUR brut correspondant à 3 semaines de rémunération ;*
- *déterminer les dépens en tenant compte des montants pour lesquels la concluante succomberait ;*
- *déclarer qu'aucun montant n'est dû à Madame A. à titre d'amende civile forfaitaire. »*

III. LE JUGEMENT DONT APPEL PRONONCE PAR LE TRIBUNAL DU TRAVAIL
--

7.

Par un jugement prononcé le 16 février 2024 (R.G. n° 22/3359/A), la 1^{ère} Chambre du Tribunal du travail francophone de Bruxelles a déclaré la demande de Madame A. recevable mais non fondée. Le Tribunal a condamné Madame A. aux dépens de l'instance, soit 7.500€ à titre d'indemnité de procédure et à la contribution au Fonds budgétaire relatif à l'aide juridique de deuxième ligne, soit 24€.

IV. LES DEMANDES EN APPEL

IV.1. Les demandes en appel de Madame A.

8.

Par sa requête d'appel déposée le 30 avril 2024 auprès de la Cour du travail de Bruxelles, Madame A. poursuit la mise à néant du jugement dont appel et demande la condamnation de la SA BISCUITS DELACRE au paiement de ce qui suit, le tout sous réserve de majoration ou minoration en prosécution de cause, ses demandes en appel ayant été confirmées aux termes de ses ultimes conclusions déposées le 5 mai 2025 :

- une indemnité compensatoire de préavis de 10 mois et 27 semaines de rémunération brute, s'élevant à un montant brut de 192.759,07 EUR, à majorer des intérêts légaux et judiciaires capitalisés en vertu de l'article 1154 du Code civil à compter du 3 mai 2022 ;
- la prime de fin d'année au prorata à concurrence de 4/12, s'élevant à 2.610,92 EUR à majorer des intérêts légaux et judiciaires capitalisés en vertu de l'article 1154 du Code civil à compter du 3 mai 2022 ;
- la rémunération du jeudi de l'Ascension tombant le 26 mai 2022, s'élevant à 343,56 EUR à majorer des intérêts légaux et judiciaires capitalisés en vertu de l'article 1154 du Code civil à compter du 3 mai 2022 ;
- une indemnité complémentaire de 17 semaines de rémunération brute pour licenciement manifestement déraisonnable d'un montant brut de 46.832,76 EUR, à majorer des intérêts légaux et judiciaires ;
- une amende civile forfaitaire s'élevant à 2 semaines de rémunération brute pour absence de motivation du licenciement dans les 2 mois de la demande, soit à 5.509,74 EUR, à majorer des intérêts légaux et judiciaires à compter du 10 juillet 2022, date de l'expiration du délai de deux mois à partir de la demande de motivation.

Madame A. demande également la condamnation de la SA BISCUITS DELACRE au paiement des entiers dépens de première instance et d'appel, soit respectivement 7.500 EUR et 7.848,84 EUR à titre d'indemnités de procédure.

Elle demande enfin la condamnation de la SA BISCUITS DELACRE à délivrer, le cas échéant, les documents sociaux.

IV.2. Les demandes en appel de la SA BISCUITS DELACRE

9.

Aux termes de ses ultimes conclusions d'appel déposées auprès de la Cour du travail le 4 juillet 2025, la SA BISCUITS DELACRE demande à titre principal la confirmation du jugement *a quo*. Elle demande donc à la Cour de condamner Madame A. aux dépens des deux instances, soit à titre d'indemnités de procédure : 7.500 EUR pour la première instance et 12.500 EUR pour l'instance d'appel.

A titre subsidiaire, la SA BISCUITS DELACDRE demande à la Cour ce qui suit :

- déclarer l'indemnité postulée à titre d'indemnité pour licenciement manifestement déraisonnable excessive et la réduire à 7.991,14 EUR brut correspondant à 3 semaines de rémunération ;
- déclarer qu'aucun montant n'est dû à Madame A. à titre d'amende civile forfaitaire ;
- délaisser les dépens de première instance à Madame A. et déterminer les dépens d'appel en tenant compte des montants pour lesquels la SA BISCUITS DELACRE succomberait en appel.

V. RESUME DES FAITS

10.

La SA BISCUITS DELACRE et Madame A. ont conclu un contrat de travail à durée déterminée prenant cours le **1^{er} octobre 2004**, puis un contrat de travail à durée indéterminée à partir du **1^{er} juillet 2005** pour y exercer des fonctions d'employée¹.

Depuis **janvier 2015**, elle occupait la fonction de Direct Sales Manager et était à la tête d'une équipe de plusieurs travailleurs. Sa supérieure hiérarchique (N+1) était Madame H., qui était elle-même sous l'autorité de Monsieur D. (COO de la SA BISCUITS DELACRE).

11.

Le **6 décembre 2021**, Madame A. a envoyé un courriel libellé en ces termes à Monsieur et Madame F., actionnaires de la SA BISCUITS DELACRE, plusieurs personnes étant mises en copie de cet envoi dont notamment Madame H., Monsieur D. et Madame S. (DRH)² :

« Lettre ouverte d'une employée Delacre à Monsieur et Madame F.

Chère Madame, Cher Monsieur,

Je m'appelle A. A., j'ai commencé ma carrière chez Delacre en 2004, il y a 17 ans en tant que stagiaire après avoir fait mes études en France à l'EM Lyon. Depuis plus de 7 ans, j'occupe le poste de Direct Sales Manager pour la Belgique chez Delacre.

Delacre est donc la seule et unique entreprise pour laquelle j'ai travaillé et malgré les différentes sollicitations que j'ai pu avoir au long de ma carrière en sales, j'ai toujours choisi d'y rester car j'apprécie profondément la marque, ses biscuits de qualité et les valeurs de l'entreprise. Delacre m'a donné l'opportunité de grandir, de me développer et de donner le meilleur de moi-même afin de faire croître cette magnifique marque franco-belge.

¹ Dossier de Madame : pièces 1-2.

² Dossier SA : pièce 2.

Mais aujourd'hui, date d'anniversaire de 5 ans de votre rachat de Delacre, je me permets de vous écrire car je suis profondément attristée de la tournure que l'entreprise a prise depuis ces dernières années et qui s'aggrave de plus en plus.

En effet, Delacre et maintenant FBC vont mal d'un point de vue business, comme vous pouvez l'observer dans les chiffres au vu de l'effondrement de l'Ebit année après année mais l'entreprise est aussi en grande souffrance d'un point de vue humain.

Pourtant l'humain est le cœur même de l'entreprise, il la compose, l'anime et la fédère. Il est donc nécessaire d'y porter une attention particulière au quotidien.

Aujourd'hui, un grand nombre d'employés se sentent démotivés, à bout du workload constamment trop important, du manque de lignes directrices claires et de stratégies concrètes, et surtout du manque de reconnaissance et d'empathie qui leur sont accordés et ce malgré leurs nombreux efforts et leur engagement constant envers l'entreprise. Nous ressentons un manque de transparence. Nous avons l'impression d'être des enfants qui n'ont pas besoin de trop d'informations pour travailler. Nous avons le sentiment de n'être que des numéros qui travaillent aveuglement sans que le fruit de leur travail n'ait un sens. Et pourtant derrière chaque employé, il y a une personne qui a besoin d'être considérée et qui a besoin de se sentir respectée pour donner le meilleur de elle-même.

La pérennité d'une entreprise passe par sa capacité à garder, motiver et mobiliser ses employés. C'est une tâche complexe et difficile. Les ressources humaines sont un facteur déterminant pour le bon développement, la rentabilité et la stabilité de l'entreprise. Il est préjudiciable que nos directeurs RH successifs depuis 5 ans ne soient pas en mesure de comprendre l'importance de cette gestion humaine d'autant plus dans une société en difficulté financière et en perte de vitesse sur de nombreux marchés.

Les conséquences de cette mauvaise gestion des ressources humaines se traduisent par un nombre croissant d'absences pour surmenage, de burnouts et par des démissions qui s'enchainent les unes après les autres. Recruter de nouveaux collaborateurs est même devenu compliqué car la réputation de Delacre commence à être connue sur le marché relativement restreint du FMCG en Belgique.

Malgré nos nombreuses alertes auprès de l'exec et des RH, l'unique réponse que nous recevons est que la situation est tout à fait normale, en ligne avec les statistiques du marché, et que nous devons nous estimer heureux d'avoir un travail. La perte financière de l'entreprise est un argument souvent avancé pour ne permettre aucune initiative pour remotiver les employés. Toute décision au sujet des ressources humaines est retranchée au nom de l'équité entre les employés ou derrière les directives du groupe F. Comme si nous avions un exec team qui ne portait finalement pas tout à fait la responsabilité de l'entreprise et de ses employés mais qu'ils n'étaient que des pantins du family office.

Aujourd'hui, nous sommes assimilés au groupe F., une entreprise de renom qui fait partie des plus grandes entreprises du FMCG. Mais force est de constater que nous avons hérité de la lourdeur des grandes entreprises avec la lenteur que cela implique mais ne bénéficions d'aucun avantage. Quasi toutes les règles ont été revues à la baisse pour aligner celles de Delacre/Kelsen à celles du groupe F. (car policy, ancienneté, bonus..). Mais quels bénéfices les employés de Delacre/Kelsen ont-ils retirés du groupe F. ? aucune formation, pas d'évolution de carrière au sein de l'entreprise si ce n'est des mouvements latéraux pour combler les places vacantes des personnes qui quittent l'entreprise, pas d'augmentation de salaire, un bonus trop rarement atteint....

Delacre/Kelsen, désormais réunis sous la FBC s'apparente plus à une PME en grande souffrance qu'à un grand groupe. Sa gestion des ressources humaines doit donc être adaptée et l'empathie, la bienveillance et la flexibilité sont requises pour continuer de motiver son personnel. Malheureusement, nous ne sommes considérés que comme de simples exécutants d'une stratégie totalement inconnue et qui change chaque jour en fonction du vent. En effet, nous travaillons à l'aveugle car aucune stratégie concrète n'est donnée pour atteindre l'objectif de devenir leader mondial des biscuits fins. Depuis 5 ans, l'exec team travaille chaque année sur des plans stratégiques... et depuis 5 ans, ils repartent chaque année d'une nouvelle page blanche et créent des théories pour que les chiffres montrent que d'ici quelques années, le P&L de Delacre et désormais de la FBC sera en croissance et deviendra bénéficiaire. Mais trop peu de stratégies ne sont réellement développées et exécutées. Des plans sont écrits sur papier avec des hypothèses chiffrées très souvent irréalistes. Le marketing remplit des tableaux qui sont cumulés les uns aux autres... Quand les chiffres ne sont pas assez bons pour vous être montrés alors les hypothèses sont modifiées afin d'obtenir une copie qui vous soit présentable. C'est par exemple, la méthodologie qui avait été appliquée pour le projet de downsizing/rénovation de Tea Time kg auquel aucun de nous ne croyait.

Mais qu'en est-il de l'exécution des PS de ces 5 dernières années dans lesquels il nous avait été annoncé que nous allions revenir très prochainement à la croissance? Force est de constater que 5 ans plus tard nous ne sommes encore nulle part et que la réalité est tout autre... le P&L est toujours aussi négatif et s'est même aggravé. Aucun plan clair et concret n'est encore identifié pour que l'entreprise ne puisse avancer dans le bon sens.

Lorsque vous nous avez racheté, l'ensemble des employés Delacre se faisaient une joie de rentrer dans le groupe F. connu pour ses marques et ses produits si uniques. Une stratégie d'entreprise fondée sur des produits uniques et un ADN de qualité. Nous étions tous convaincus que cette culture de l'excellence produits allait servir la marque Delacre. Nous annoncions déjà avec fierté aux distributeurs que grâce à l'expertise F., nous allions relancer nos marques et proposer de nouvelles innovations rupturistes qui allaient changer le marché des biscuits fins et plus encore.

Nous attendions avec impatience la 1^{ère} convention FBC car il nous avait été communiqué lors des derniers infos meetings que la stratégie nous serait alors dévoilée. Nous gardions donc

espoir que des perspectives allaient nous être présentées. Quelle ne fut pas notre déception puisque les seules innovations concrètes présentées furent des produits F. fabriqués par Delacre & Kelsen en tant que Co manufacturer. Certes ces volumes sont importants pour les usines pour écraser les coûts fixes mais ils ne vont en aucun cas nourrir la marque Delacre et risquent même de la cannibaliser (par exemple Kinder Duo vs Délichoc tablette). Sur la marque Delacre, nous n'avons eu droit qu'à un unique slide faisant mention sans timing précis de potentielles rénovations de Sprints, Croustifondante, Dôme truffé et une innovation Pacha. Je crains fort que ce ne soit pas suffisant pour concrétiser le turnaround de Delacre. Nous n'avons donc pas encore vu une lumière au bout du tunnel lors de cette convention.

Pour la Belgique, il nous est demandé de protéger la profitabilité sur les 3 prochaines années. Comment y arriver avec des produits qui sont arrêtés par manque de performance (long tail), une stratégie de saison qui est calquée sur les problématiques de Delacre France, et aucune innovation à lancer pour dynamiser le rayon biscuits alors même que les coûts sont en constante augmentation? Je ne me permettrais pas de parler de la tâche qui est donnée à F. France, encore plus complexe à résoudre.

Je ne dis pas que la mission est facile et même loin de là. Je ne cherche pas à donner des leçons et n'ai pas la prétention d'avoir la solution miracle pour créer le turnaround nécessaire à Delacre et Kelsen. Mais restée motivée et engagée dans une entreprise en très grande et constante perte financière, aucun nouveau projet à court terme, aucun plan concret et clair à long terme et une gestion des employés infantilisante et sans respect, est devenu mission impossible. J'en suis personnellement fort attristée et découragée car j'ai passé ma vie professionnelle chez Delacre, et ai donné le meilleur de moi-même dans les différentes fonctions que j'ai pu occuper et ce comme si c'était ma propre entreprise. Aujourd'hui, je n'arrive plus à trouver un sens dans ce que je fais au quotidien. Je vois mes collègues tomber en burnout, quitter l'entreprise et depuis 5 ans tout continue comme si de rien était...J'ai perdu confiance dans le management après ces exercices successifs de PS présentant des chiffres que nous sommes incapables de réaliser. Le respect et la responsabilité sont des valeurs clefs de l'entreprise mais elles ne sont toutefois plus vivantes au sein de celle-ci.

L'écosystème F. est très particulier. Il a une culture managériale très hiérarchique et politique avec une gestion top down mais il a largement fait ses preuves avec des marques incontournables, en constante croissance et avec des innovations stratégiques performantes qui offrent de belles perspectives d'avenir. Même si la FBC fait partie de cet écosystème, son avenir est beaucoup plus incertain. Elle s'apparente plus à une start up avec des marques résilientes mais vieillissantes, de « vieilles dames » comme dirait notre COO. La FBC a besoin de faire preuve d'agilité, d'avoir une politique entrepreneuriale, d'un leader charismatique et fiable pour écrire avec son équipe des plans concrets, qui porte ses responsabilités et est capable d'engager ses employés pour se battre ensemble pour redresser l'entreprise.

Je tiens néanmoins à vous préciser que je remercie H. H., ma manager, qui est très orientée business et résultats en faisant preuve de beaucoup de pragmatisme. J'admire son

engagement dans la société et lui témoigne un profond respect. Je regrette que ses collègues de l'exec ne soient pas plus comme elle, tournés vers le business plutôt que de se préoccuper de réaliser de belles présentations pour les operating committee et protéger leurs ambitions de carrière.

Aujourd'hui, je me suis permise de vous écrire cette lettre car je suis convaincue que vous tenez à cette entreprise. Votre présence régulière dans les bureaux et votre intervention lors de la convention me laisse croire que vous avez envie que cette aventure fonctionne et soit florissante. Je voulais donc lever une omerta et vous montrer certains aspects que de nombreux employés de Delacre et de Kelsen, comme moi, ressentent en étant au cœur de l'entreprise.

J'espère sincèrement que la FBC renoue très prochainement avec la croissance financière et devienne une entreprise innovante dans le respect de ses salariés.(...) ».

12.

Le **8 décembre 2021**, Madame F. a répondu à Madame A., en mettant notamment Madame H., Monsieur D. et Madame S. en copie de son envoi, en la remerciant pour sa lettre. Elle y indique par ailleurs que « *le parcours vers la profitabilité est de longue haleine* », tout en ajoutant qu'« *il faut être persévérants, engagés et professionnels. Nous comptons sur vous comme sur tous les collaborateurs de cette belle maison qu'est Delacre* »³.

13.

Le **10 décembre 2021**, Monsieur D. a également répondu à Madame A., notamment en clarifiant certains points soulevés dans sa lettre et en l'invitant à échanger en premier lieu avec Madame H. et lui-même sur tous les sujets si cela devait s'avérer nécessaire⁴.

14.

Par courriel du **14 décembre 2021**, ayant pour objet « *convocation* », Madame A. a été invitée à une réunion fixée le vendredi 17 décembre 2021 en présence de Madame H., Monsieur D. et Madame S.⁵.

Le même jour, Madame A. a indiqué qu'elle serait accompagnée de son conseil lors de cette réunion⁶.

15.

Le **16 décembre 2021**, Madame S. a indiqué à Madame A. qu'il n'était pas nécessaire d'être accompagnée d'un conseil, la réunion visant uniquement à discuter de vive voix et de façon constructive des questions soulevées par sa lettre du 6 décembre 2021, s'agissant d'une

³ Dossier SA : pièce 2bis.

⁴ Dossier SA : pièce 3.

⁵ Dossier SA : pièce 4.

⁶ Dossier SA : pièce 4.

réunion interne de travail. Madame S. étant malade, elle y indique finalement que la réunion doit être reportée au mardi 21 décembre 2021⁷.

Le **16 décembre 2021**, le conseil de Madame A. a confirmé sa présence à la réunion du 21 décembre 2021⁸.

Par courriel du **20 décembre 2021**, Madame S. a indiqué ce qui suit à Madame A.⁹ :

*« Nous pensons comme vous, préférable de reporter l'entretien qui était planifié demain à une date ultérieure, après les congés de fin d'année.
Nous vous remercions de confirmer auprès de votre conseil que la réunion est reportée.
Nous vous communiquerons une date plus précise sous peu. »*

La réunion n'a finalement jamais eu lieu.

16.

Madame A. n'a pas repris le travail après les fêtes de fin d'année, étant en incapacité de travail à partir du **2 janvier 2022**.

17.

Par courriel du **3 février 2022**, le conseil de la SA BISCUITS DELACRE a interrogé le conseil de Madame A. au sujet de l'activité d'agente immobilière de Madame A., la SA BISCUITS DELACRE ayant découvert qu'elle disposait d'un numéro IPI. Dans ce cadre, il lui a été demandé si elle a exercé son activité pendant ses heures de travail¹⁰.

Par courriel en réponse du **11 février 2022**, le conseil de Madame A. a notamment invoqué le fait que les recherches de la SA BISCUITS DELACRE cadreraient avec une campagne de représailles menée à son encontre suite à son courrier de lanceur d'alerte adressé aux actionnaires concernant la situation de la société. Il a également précisé que son activité occasionnelle d'agente immobilière était exercée pendant son temps libre.

Plusieurs échanges ont encore eu lieu entre les conseils des parties à ce sujet¹¹.

18.

Le **10 mars 2022**, Madame A. a adressé le courriel suivant à plusieurs collègues de travail dont notamment à Madame H.¹² :

⁷ Dossier SA : pièce 4bis.

⁸ Dossier Madame : pièce 21.

⁹ Dossier SA : pièce 4ter.

¹⁰ Dossier SA : pièces 6, 7.

¹¹ Dossier SA : pièces 9-10.

¹² Dossier SA : pièce 11.

« Chers Collègues,

Je vous remercie pour votre bouquet de fleurs. Cette jolie attention me touche beaucoup et me va droit au cœur.

Il est vrai que les temps sont un peu compliqués pour moi en ce moment.

Cela faisait plusieurs mois que je me posais des questions sur l'entreprise, son avenir et ma place dans cette organisation. Au fur et à mesure des mois, des plans présentés (ou plutôt leur absence) et les démissions successives de nos collègues, je me suis posée de plus en plus de questions et n'arrivais plus à me retrouver dans cet environnement.

J'ai bien pensé à chercher à partir ailleurs mais je n'y arrivais pas... Il faut dire que je suis plutôt du genre fidèle puisque Delacre est ma 1^{ère} et unique entreprise !

Au vu de ces éléments, j'ai donc décidé de prendre ma plume pour expliquer ce que je ressentais et surtout essayer d'apporter une vision de ce qu'il se passait au cœur même de l'entreprise auprès de Monsieur et Madame F.

Vous trouverez en pièce jointe le courrier que je leur ai adressé en décembre dernier.

Malheureusement, les actionnaires n'ont pas compris cette démarche et ont renouvelé leur confiance auprès de l'exec team.

Par la suite, j'ai donc reçu une convocation de X. et V. Le terme convocation et le vouvoiement dans les mails qui m'étaient adressés, m'ont un peu effrayés. J'ai donc contacté un avocat qui m'a conseillé de m'y rendre accompagnée, ce qui a été catégoriquement refusé par Delacre.

Depuis lors, nos avocats respectifs s'échangent des mails.

Ils ont fouillé dans ma vie privée et m'accusent sans vergogne de mener une double vie et travailler à 100% dans l'immobilier au lieu de chez Delacre....bref ces accusations calomnieuses et mensongères, m'ont complètement foudroyées et je n'ai plus été capable de continuer à travailler pour des personnes qui n'ont aucun respect pour le travail que j'ai toujours fourni avec intégrité.

Depuis lors, je vais voir une psy qui m'accompagne dans cette période difficile. J'ai beaucoup de mal à me détacher émotionnellement de Delacre car elle fait partie intégrante de ma vie depuis 17 ans. Elle est une partie de moi mais je dois prendre du recul pour qu'elle arrête de me hanter jour et nuit.

Sur les conseils de ma psy, je suis donc sortie des groupes whatsapp, j'ai arrêté de lire les mails et j'essaye d'avoir moins de contacts avec mes collègues / amis de chez Delacre.

J'espère que tout va bien de votre côté, que les négociations se passent bien et qu'elles sont déjà clôturées (ou presque) et que les ventes de Pâques sur le terrain sont au rendez-vous ! En tout cas, je vois de elles expositions, que je ne peux m'empêcher de regarder.

Encore un grand merci pour le bouquet de fleurs, cela me réchauffe le cœur et me montre que mes collègues ont une humanité bien plus développée que ceux qui nous dirigent.

Je pense fort à vous.

A.»

Par courriel du **22 mars 2022**, Madame H. a écrit à Madame S. en proposant de rencontrer les travailleurs ayant reçu le courriel précité de Madame A. « *afin de leur expliquer les faits brièvement pour empêcher quelconque impact négatif sur leur motivation* »¹³.

19.

Le **28 mars 2022**, Madame A. a adressé un nouveau courriel à Monsieur et Madame F. dans lequel elle les informe notamment du fait qu'elle subit des représailles suite au premier courriel qu'elle leur a envoyé¹⁴.

20.

Le **8 avril 2022**, la SA BISCUITS DELACRE a envoyé une lettre d'avertissement à Madame A. libellée comme suit¹⁵ :

« Nous avons appris que ce 10 mars, tu avais adressé à un cercle élargi de collègues un message dans lequel tu fais part de divers éléments liés aux échanges que nous avons eus avec toi ces derniers mois.

Tu es bien entendu libre de t'exprimer et d'user de ton droit de critique. Ces droits et libertés ne sont cependant pas absolus. En particulier, il ne t'est pas permis de tenir des propos mensongers ni irrespectueux, en particulier vis-à-vis de ton employeur.

Or, nous devons constater que divers éléments repris dans le message en question sont mensongers. A titre illustratif :

1) Tu écris à tes collègues :

« Vous trouverez en pièce jointe le courrier que je leur ai adressé en décembre dernier. Malheureusement, les actionnaires n'ont pas compris cette démarche et ont renouvelé leur confiance à l'exec team.

Par la suite, j'ai donc reçu une convocation de X. et V. Le terme convocation et le vouvoiement dans les mails qui m'étaient adressés, m'ont un peu effrayés. J'ai donc contacté un avocat qui m'a conseillé de m'y rendre accompagnée, ce qui a été catégoriquement refusé par Delacre. »

Or, tu te rappelleras que, suite à ton courrier envoyé aux actionnaires de la société en décembre dernier, la réaction adoptée par Delacre s'est voulue constructive. Tu as en effet été

¹³ Dossier SA : pièce 11bis.

¹⁴ Dossier SA : pièce 12.

¹⁵ Dossier SA : pièce 13.

conviée à une réunion avec les principales personnes concernées par les sujets que tu avais soulevés dans ton courrier. L'intention était clairement de débattre de ces sujets avec toi pour poursuivre la collaboration sur de saines bases. C'est pour cette raison que Delacre a organisé une réunion de travail entre H. H., V. S., X. D. et toi.

Suite à cette convocation, tu as annoncé, par un email du 14 décembre 2021, que tu serais assistée de ton conseil pendant la réunion et que tu souhaitais que la réunion soit couverte par la confidentialité. Delacre, qui s'apprêtait à une réunion de travail avec une approche constructive, s'est alors interrogée sur ton état d'esprit, comprenant difficilement pourquoi tu demandais la confidentialité pour discuter du contenu d'un courrier que tu avais en toute hypothèse déjà envoyé et rendu public. La présence d'un avocat à une réunion de travail est inhabituelle.

Quoi qu'il en soit, même si Delacre s'est interrogée sur ton état d'esprit, Delacre n'a jamais refusé la présence de ton avocat à cette réunion. En effet, dès le 16 décembre 2021, nous avons tenu à clarifier l'objet de la réunion planifiée le 17 décembre 2021 et même si nous trouvions la présence de ton conseil étonnante, nous ne nous y sommes pas opposés. Pour rappel, nous t'écrivions alors ce qui suit :

Chère A.,

L'invitation à la réunion de ce 17 décembre n'était peut-être pas suffisamment explicite quant à son objet. Nous tenons donc à clarifier que si nous avons fixé cette réunion, c'est pour discuter de vive voix et de façon constructive de votre courrier du 6 décembre dernier et des questions qu'il soulève.

En particulier, nous souhaitons mieux comprendre le ressenti que vous y avez exprimé, vous apporter notre point de vue et dégager ensemble, quand c'est indiqué, des pistes concrètes qui pourraient être mises en œuvre pour assurer une poursuite harmonieuse de notre collaboration professionnelle.

Vu l'objet de cette réunion, nous ne pensons pas nécessaire ni indiqué que vous y soyez accompagnée de votre avocate. La réunion sera en toute hypothèse une réunion interne de travail pour laquelle la question de la confidentialité ne se pose pas en d'autres termes que pour toute autre réunion interne de travail.

Comme je suis malade, nous reporterons la réunion de demain à mardi prochain.

Cordialement,

V.

Par ailleurs, lors du report de la réunion, nous t'avons expressément invitée à confirmer un tel report auprès de ton conseil, ce qui confirme ce qui précède.

Il est indéniable que les propos par lesquels tu indiques à tes collègues, ce 10 mars 2022, que Delacre aurait « catégoriquement refusé » (sic) la présence de ton conseil à cette réunion sont mensongers et n'ont d'autre but que de nuire à Delacre et ses relations avec son personnel.

Par la suite, comme tu le sais, la réunion qui était planifiée le 17 décembre 2021 a été reportée de commun accord à une date ultérieure, après les congés de fin d'année. Elle n'a finalement pas eu lieu et ceci n'est pas imputable à Delacre non plus.

2) Tu écris encore à tes collègues :

«Ils ont fouillé dans ma vie privée et m'accusent sans vergogne de mener une double vie et travailler à 100% dans l'immobilier au lieu de chez Delacre....bref ces accusations calomnieuses et mensongères, m'ont complètement foudroyées et je n'ai plus été capable de continuer à travailler pour des personnes qui n'ont aucun respect pour le travail que j'ai toujours fourni avec intégrité. »

Ici encore, tes propos sont mensongers.

Dans le courant du mois de janvier 2022, Delacre a découvert que tu avais développé ces derniers temps une activité dans l'immobilier, ce dont tu n'avais jamais fait part à ton employeur. Toutes les informations recueillies ont été consultées sur Internet, sur des sites du domaine public accessibles et consultables par toute personne. Delacre n'a donc jamais « fouillé » dans ta vie privée comme tu le prétends. Delacre a simplement pris connaissance, en à peine une heure, de divers éléments liés à ton autre vie professionnelle et rendus publics.

Par ailleurs, Delacre ne t'a jamais accusée « sans vergogne de mener une double vie et travailler à 100% dans l'immobilier au lieu de chez Delacre ». Ici encore, tes propos sont mensongers.

Delacre a uniquement mis au jour que tu exerçais une autre activité, dans l'immobilier, ce qui s'avère être exact. Il n'a jamais été question de quantifier cette autre activité.

Un tel message, adressé aux membres de ton équipe en-dehors du cadre strictement privé puisque tu leur écris sur leurs adresses professionnelles, et contenant des propos mensongers à l'égard de Delacre constitue certainement un manquement sérieux à ton obligation de loyauté et respect envers ton employeur. A plus forte raison au vu de la position hiérarchique que tu occupes vis-à-vis de certains de ces collègues.

Nous devrions, dans la rigueur des principes, nous adresser à notre tour à tes collègues pour rétablir les vérités. Nous ne le ferons pas, d'une part, par égards pour toi et, d'autre part, parce que nous considérons que tes collègues ne doivent pas être importunés par nos discussions.

Nous te rappelons encore les propos de notre courrier du 15 décembre dernier où nous t'indiquions : « en particulier, nous souhaitons mieux comprendre le ressenti que vous y avez exprimé, vous apporter notre point de vue et dégager ensemble, quand c'est indiqué, des pistes concrètes qui pourraient être mises en œuvre pour assurer une poursuite harmonieuse de notre collaboration professionnelle. ». Nous sommes pour notre part toujours demeurés dans cette approche constructive et respectueuse vis-à-vis de toi et en attendons autant de ta part.

Nous t'invitons donc fermement à respecter tes obligations vis-à-vis de Delacre et ne tolérerons plus d'écart de ce type. Même en période de suspension de ton contrat de travail, les obligations de respect et d'égards mutuels demeurent. »

21.

Le même jour, la SA BISCUITS DELACRE a invité Madame A. à rendre sa voiture de société et son GSM au vu de son incapacité et à rembourser un solde de paie négatif¹⁶.

Le **19 avril 2022**, Madame A. a demandé si elle pouvait conserver son GSM et la voiture de société au vu du fait qu'elle reviendrait travailler le 2 mai 2022, ce qui a été accepté¹⁷.

22.

Le **29 avril 2022**, Madame A. a adressé un courrier à la SA BISCUITS DELACRE par lequel elle conteste son avertissement. Ce courrier se lit comme suit¹⁸ :

« Je me permets de réagir par rapport au courrier d'avertissement que tu m'a adressé le 8 avril dernier alors que je me trouvais en incapacité de travail.

Je conteste formellement son contenu.

1.-

Tu me reproches d'avoir éclairé mes collègues par rapport à un comportement parfaitement inacceptable dans le chef d'un employeur bienveillant à l'égard de son personnel.

L'approche managériale empruntée est un problème et il est nécessaire de la dénoncer et ce pour le bien de l'entreprise et de sa pérennité dans le temps. Il n'est pas question d'entacher une quelconque réputation mais de dévoiler la vérité.

Je continuerai à dénoncer tout agissement inapproprié que cela plaise ou non.

2.-

Concernant plus précisément certains points repris dans ton courrier, je me permets de te préciser qu' :

- Il est faux de déclarer que la réunion programmée s'inscrivait dans une démarche constructive. Si tel avait été le cas, la présence de mon conseil n'aurait pas été un problème. Il est certain que tu souhaiterais m'adresser de vives remontrances n'ayant pas accepté ma communication aux actionnaires.*

¹⁶ Dossier SA : pièce 14.

¹⁷ Dossier SA : pièces 15-15bis.

¹⁸ Dossier Madame : pièce 8.

- *Il est également faux de déclarer que vous n'avez pas réalisé de recherches visant à identifier des éléments « exploitables » sur ma vie privée pouvant nuire à ma réputation.*

Vous avez porté des allégations graves à plusieurs reprises sans aucun fondement dans le but de me déstabiliser. Ceci m'a fort heurtée.

Si de tels faits avaient été fondés, il t'aurait été simple de me licencier pour faute grave sans ménagement.

3.-

Je souhaite te rappeler mes 17 années de service exemplaire au sein de l'entreprise qui ont été à maintes reprises plébiscitées par l'octroi d'évaluations positives et de bonus.

Il serait utile d'écouter les membres du personnel, pilier de l'activité de Delacre, plutôt que de leur adresser des reproches fantaisistes.

Ils représentent les meilleurs alliés de l'entreprise. Ils sont les garants de sa réussite et ne sont pas là pour poser des actes de sabotage.

Le turnover du personnel de l'entreprise témoigne à lui seul d'un grave problème de gestion des ressources humaines qui relève notamment de ta compétence.

Je te demande de verser ce courrier à mon dossier personnel.

En l'absence de délégué syndical au sein de l'entreprise, je me ferai accompagner de mon conseil pour toute réunion organisée en ta présence. Je tenais à te le préciser. »

23.

Le **2 mai 2022**, Madame A. est retournée au travail. Les parties s'accordent sur les éléments suivants :

- Monsieur D. est passé dans l'*open space* où se trouvait Madame A. avec d'autres collègues et il lui a dit que c'était un plaisir de la revoir ;
- Madame A. a répondu que le plaisir n'était pas partagé, qu'elle était là pour faire son travail et qu'elle n'avait rien à lui dire.

Les parties divergent par contre notamment sur le ton employé et sur la mention qui aurait été faite par Madame A. de ne plus vouloir communiquer avec Monsieur D. que par le biais de son avocat.

24.

Le **3 mai 2022**, la SA BISCUITS DELACRE a envoyé un courrier recommandé à Madame A. lui notifiant son licenciement pour motif grave¹⁹.

Le **5 mai 2022**, la SA BISCUITS DELACRE a notifié à Madame A. le motif grave de son licenciement aux termes d'un courrier recommandé de 11 pages se terminant comme suit ²⁰ :

« (...)

Le lundi 2 mai 2022, tu es revenue au bureau, comme annoncé, au terme de ton incapacité de travail. En début de matinée, Monsieur X. D. a, comme tous les jours, fait le tour de l'étage pour saluer tout le monde. Lorsqu'il est arrivé dans l'open space Sales, il a salué l'équipe de vente belge dont les principaux membres étaient présents (Denis, Richard, Anthony, Barbara et Maud notamment). À cette occasion, Monsieur X. D. t'a saluée et t'a souhaité un bon retour devant tout le monde. Il a ensuite été agressé et tu lui as indiqué en haussant le ton et de façon irrespectueuse, que tu étais mécontente de le voir et que tu ne l'autorisais plus à te parler. Monsieur D. a alors répondu qu'il t'avait saluée comme il le faisait avec tout le monde et a poursuivi son chemin, choqué d'avoir été malmené de cette façon, de surcroît devant l'équipe présente. Il en a informé les ressources humaines.

Ton attitude le 2 mai 2022 a confirmé les craintes soulevées par ton courrier du 29 avril 2022 : tu n'étais pas disposée à poursuivre une collaboration dans un climat de travail serein et, à tout le mois, respectueux et loyal. Tes manquements répétés à tes obligations de loyauté, de respect et d'égards mutuels ont achevé de rompre la confiance indispensable que nous devons pouvoir placer en toi à plus forte raison en ta qualité de chef d'équipe.

Il est devenu définitivement et immédiatement impossible de poursuivre toute collaboration professionnelle avec toi et nous te l'avons fait savoir le 3 mai 2022 avant ton arrivée au bureau. (...) ».

25.

Le **10 mai 2022**, Madame A. a adressé un courrier recommandé à la SA BISCUITS DELACRE en vue d'obtenir les motifs concrets de son licenciement²¹. Aucune réponse n'a été donnée à cette lettre.

Ne pouvant marquer accord avec son licenciement pour motif grave, Madame A. a introduit la présente procédure judiciaire par requête du **4 octobre 2022**.

VI. L'EXAMEN DE LA RECEVABILITE PAR LA COUR DU TRAVAIL

¹⁹ Dossier Madame : pièce 9.

²⁰ Dossier Madame : pièce 10.

²¹ Dossier Madame : pièce 11.

26.

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

VII. L'EXAMEN DU FOND PAR LA COUR DU TRAVAIL

VII.1. Le licenciement pour motif grave

A. La régularité du motif grave

A.1. Résumé de la position des parties

27.

Madame A. soutient que les faits sur lesquels se fonde la SA BISCUITS DELACRE pour justifier le licenciement pour motif grave se sont tous déroulés plus de trois jours ouvrables avant le licenciement. Elle relève que les éléments soulevés dans la notification des motifs du licenciement existaient déjà au plus tard en date du 10 mars 2022, date à laquelle elle a adressé un courrier à ses collègues ce qui lui était reproché dans l'avertissement du 8 avril 2022. Par ailleurs, la contestation de son avertissement du 29 avril 2022 ne constituerait pas, selon Madame A., un fait nouveau dans la mesure où tous les faits qui y sont mentionnés portent sur des événements antérieurs, notamment une divergence de points de vue préexistante. Cette contestation ne serait en outre pas fautive. Enfin, Madame A. souligne qu'il n'y a pas lieu d'avoir égard à son altercation avec Monsieur D. du 2 mai 2022 dans la mesure où ce dernier l'aurait provoquée. Elle conclut dès lors à l'irrégularité de son licenciement pour motif grave.

28.

La **SA BISCUITS DELACRE** soutient que le délai de 3 jours ne commence à courir qu'à partir du 2 mai 2022, date des derniers faits fautifs. Elle relève qu'en cas de manquements répétés, seule compte la question de savoir si au moins un fait fautif s'est déroulé au cours des trois jours précédant le congé, ce qui serait le cas en l'espèce. Selon la SA BISCUITS DELACRE, l'attitude de Madame A. du 2 mai 2022 vis-à-vis de Monsieur D. a en effet achevé de rompre la relation de confiance nécessaire à la collaboration. Elle souligne que le courrier à ses collègues du 10 mars 2022, certes jugé problématique, n'a pas pu être l'élément déclencheur dès lors qu'il a donné lieu à un avertissement. De même le courrier du 29 avril 2022 de Madame A. n'a pas non plus été l'élément déclencheur dès lors qu'elle était attendue au travail le 2 mai 2022.

A.2. En droit – principes

29.

L'article 35, alinéas 3, 4 et 6 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail (ci-après la « loi du 3 juillet 1978 ») dispose en ces termes concernant la rupture du contrat de travail pour motif grave :

« (...) 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.

(...) 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 ».

30.

Lorsque l'employeur avance, à l'appui de la décision de rupture du contrat pour motif grave, un « complexe de faits », dont le(s) dernier(s) fait(s) connu(s) par l'employeur dans le délai de trois jours ouvrables avant la notification du congé ne constitue(nt) pas en tant que tel un motif grave au sens de l'article 35 de la loi du 3 juillet 1978, mais qu'il existe un motif grave lorsqu'on le(s) prend en considération à la lumière d'autres faits connus de l'employeur antérieurement au délai légal, il appartient à l'employeur de prouver :

- d'une part, que le(s) fait(s) connu(s) de l'employeur dans le délai légal est (sont) fautif(s). À défaut, le juge n'aura pas à examiner les faits se situant plus de trois jours ouvrables avant le congé, ceux-ci n'étant pas susceptibles d'avoir une incidence sur la gravité d'un comportement dont le caractère fautif est dénié²² ;
- d'autre part, que le complexe de faits, pris dans son ensemble, constitue un motif grave justifiant l'exercice du droit de rupture immédiate en raison de la rupture de confiance.

Suivant la Cour de cassation, « *lorsque le fait qui justifierait la résiliation du contrat constitue un manquement répété, la détermination du moment à partir duquel ce manquement répété a rendu immédiatement et définitivement impossible toute collaboration professionnelle est laissée à l'appréciation de la partie désirant exercer le droit qui lui est conféré par la loi* »²³.

31.

La charge de la preuve du respect du(es) délai(s) de trois jours prévu(s) à l'article 35, alinéas 3 et 4 de la loi du 3 juillet 1978 incombe à la partie qui invoque l'existence d'un motif grave (article 35, alinéa 8 de la loi précitée), soit en l'occurrence l'employeur, le juge appréciant souverainement le respect du(es) délai(s) de 3 jours. Dès lors qu'il appartient à l'employeur de supporter la preuve des éléments susvisés, c'est lui qui supporte le risque de l'absence de preuve.

²² Cass., 27 novembre 1989, *Pas.*, 1990, I, p. 376 ; Cass., 7 avril 2003, *Pas.*, 2003, p. 739.

²³ Cass., 20 mars 2000, *Pas.*, 2000, I, p. 621.

Cette preuve peut être apportée par toute voie de droit, en ce compris par présomptions. Elle doit cependant être apportée avec un degré suffisant de certitude, qualifié de « *raisonnable* » par l'article 8.5 du nouveau livre VIII du Code civil, le doute subsistant éventuellement devant profiter à l'autre partie (4^e alinéa de l'article 8.5. du nouveau Livre VIII du Code civil). Cela étant :

- Les faits qui sont allégués sans être contestés ne doivent pas être prouvés (article 8.3, 1^{er} alinéa du nouveau Livre VIII du Code civil).
- La preuve d'un fait négatif peut être apportée par simple vraisemblance et ce, sans préjudice de l'obligation de toutes les parties de collaborer à l'administration de la preuve (article 8.6, 1^{er} alinéa du nouveau Livre VIII du Code civil)²⁴.

A.3. Application en l'espèce

32.

Sous le prisme de la régularité, la Cour examine ci-après le seul élément débattu par les parties lequel est le respect du délai de trois jours ouvrables entre les faits fondant le motif grave et la notification du licenciement.

33.

En vue de fonder la rupture pour motif grave notifiée par courrier recommandé du 3 mai 2022, la SA BISCUITS DELACRE invoque des manquements répétés au devoir de respect et d'égards mutuels et au devoir de loyauté dans le chef de Madame A., dont certains étaient connus bien avant le délai de trois jours ouvrables prescrit par l'article 35 de la loi du 3 juillet 1978. Dès lors, en vue de vérifier le respect par la SA BISCUITS DELACRE du délai de trois jours ouvrables précité, il lui appartient tout d'abord de prouver qu'à tout le moins, le dernier fait fautif invoqué a été porté à sa connaissance ou est survenu dans le délai précité de trois jours ouvrables.

Or en l'espèce, tel a manifestement été le cas :

- Le courrier de notification des motifs du licenciement du 5 mai 2022 mentionne en effet à titre de dernier fait fautif l'incident du lundi 2 mai 2022, s'agissant de l'altercation entre Monsieur D. et Madame A. Or la Cour estime que cet incident constitue un élément fautif pour les motifs retenus dans le cadre de l'examen du fondement du motif grave (*cf.* ci-après §43). Dès lors, il est bien intervenu dans le délai de trois jours ouvrables précédant le licenciement.
- Parallèlement, la Cour observe que les faits invoqués dans la lettre de notification, pris dans leur ensemble, constituent un motif grave justifiant l'exercice du droit de rupture immédiate en raison de la rupture de confiance. Il en va en effet à tout le moins de l'envoi

²⁴ Cass., 18 novembre 2011, *Pas.*, 2001, 2558 ; P. VAN OMMESLAGHE, in De Page, *Traité de droit civil belge*, Tome II : Les obligations, Bruylant, 2013, n° 1653.

par Madame A. du courriel du 10 mars 2022 à ses collègues et de l'envoi par Madame A. du courriel du 28 mars 2022 à Madame et Monsieur F., qui constituent un manquement grave au devoir de respect et d'égards mutuels et au devoir de loyauté pour les motifs retenus dans le cadre de l'examen du fondement du motif grave (*cf.* ci-après §45 et s.).

34.

Madame A. soutient que la SA BISCUITS DELACRE avait déjà une connaissance suffisante des faits au plus tard en date du 10 mars 2022, date à laquelle elle a adressé un courrier à ses collègues ce qui lui a été reproché dans l'avertissement du 8 avril 2022.

C'est cependant oublié qu'en cas de manquements répétés, la détermination du moment à partir duquel ce manquement répété a rendu immédiatement et définitivement impossible toute collaboration professionnelle est laissée à l'appréciation de la partie désirant exercer le droit qui lui est conféré par la loi.

Or en l'occurrence, ce courrier a donné lieu à un avertissement de la SA BISCUITS DELACRE. Ce faisant, cette dernière a constaté et dénoncé un manquement, estimant cependant que ce courrier ne pouvait à lui seul justifier la rupture de la relation de confiance devant exister dans le cadre de la collaboration professionnelle.

La connaissance des faits fondant le motif grave ne se situe donc pas le 10 mars 2022.

35.

Madame A. soutient également que la SA BISCUITS DELACRE avait déjà une connaissance suffisante des faits avant son courrier du 29 avril 2022, dans la mesure où ce dernier confirmait simplement sa position antérieure.

La Cour ne peut se rallier à cette position. En effet, comme le relève le Tribunal du travail aux termes du jugement contesté, dans sa lettre du 29 avril 2022, Madame A. :

- continue à contester les faits qui lui sont reprochés, alors même qu'ils ont été à la base de son avertissement ;
- annonce son comportement futur, en indiquant qu'elle continuera à agir de la même manière à l'avenir ;
- indique pour la première fois qu'en l'absence de délégué syndical au sein de l'entreprise, elle se fera accompagner de son conseil pour toute réunion organisée en sa présence.

Il s'agit donc en soi d'éléments nouveaux.

Au demeurant, comme retenu ci-avant par la Cour, c'est l'incident du 2 mai 2022 en tant que dernier élément fautif d'un complexe de faits fautifs – ayant donc notamment suivi le courrier précité de Madame A. du 29 avril 2022 – qui a emporté la rupture immédiate et définitive de la relation de confiance.

36.

En conclusion, le licenciement pour motif grave a été notifié en temps utile à Madame A. Le jugement déféré est confirmé sur ce point.

B. Le bienfondé du motif grave

B.1. Résumé de la position des parties

37.

Madame A. conteste le fondement du motif grave invoqué en relevant notamment ce qui suit :

- son travail a toujours été apprécié au cours de ses 17 années de carrière ;
- la dénonciation de la situation à Monsieur et Madame F. s'inscrivait dans une démarche de loyauté vis-à-vis de son employeur, les faits dénoncés correspondant à la réalité (problèmes financiers, de gestion des ressources humaines ...), sa démarche visant à améliorer la situation de la SA BISCUITS DELACRE ;
- son licenciement constitue une mesure de représailles suite à sa dénonciation ;
- il convient d'opérer une mise en balance des intérêts entre la liberté d'expression et le devoir de loyauté du travailleur ;
- elle n'a pas exercé d'activité d'agente immobilière pendant ses heures de travail ;
- son courriel du 10 mars 2022, qui ne contenait aucun propos outrancier, grossier et mensonger, a été adressé à un petit groupe de proches collègues ; il n'était pas destiné à être rendu public ;
- l'incident du 2 mai 2022, lors de son retour au travail, doit être apprécié au regard du contexte dans lequel il est intervenu, Monsieur D. l'ayant provoquée.

38.

La **SA BISCUITS DELACRE** estime que le motif grave invoqué est fondé, Madame A. ayant manqué de manière continue et répétée à ses obligations de loyauté, de respect et d'égards vis-à-vis de la SA BISCUITS DELACRE et de sa hiérarchie :

- le droit de critique, au nom de la liberté d'expression n'est pas absolu, ce droit devant être exercé de façon proportionnée ; or le contenu des deux courriels du 10 mars 2022 et du 28 mars 2022 de Madame A. ne respecte pas ce principe en raison des propos mensongers et outranciers qu'ils comportent, ainsi que, pour le premier, de sa large diffusion :
 - le courriel adressé par Madame A. à ses collègues le 10 mars 2022 est mensonger et irrespectueux :

- en affirmant que la SA BISCUITS DELACRE a refusé qu'elle soit assistée de son conseil lors de la réunion de décembre 2021 ;
 - en affirmant que la SA BISCUITS DELACRE a fouillé dans sa vie privée et l'a accusée de travailler à 100 % en tant qu'agente immobilière ;
 - le courriel adressé à Madame et Monsieur F. le 28 mars 2022 est également incorrect ;
- à la veille de la reprise de son travail, Madame A. a continué à contester l'autorité de la SA BISCUITS DELACRE par l'entremise de son courriel irrespectueux du 29 avril 2022 en réponse à la lettre d'avertissement de la SA BISCUITS DELACRE du 8 avril 2022 ;
- elle a manqué de respect à Monsieur D. lors de son premier jour de retour au travail, soit le lundi 2 mai 2022.

B.2. En droit – principes

39.

L'article 35, alinéa 2 de la loi du 3 juillet 1978 définit le motif grave comme suit : « *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* ». Dès lors, la notion de motif grave implique :

- une faute,
- la gravité de cette faute,
- l'impossibilité immédiate et définitive de poursuivre toute collaboration professionnelle en raison de cette faute²⁵.

Le juge saisi du dossier vérifie sur cette base la réalité et la gravité des motifs invoqués. Il apprécie souverainement la gravité de la faute et son incidence sur la possibilité de poursuivre les relations professionnelles²⁶. Le dernier élément susvisé implique que la faute doit être appréciée non pas de manière abstraite, mais bien concrètement en prenant en considération l'ensemble des éléments de faits relatifs à l'acte lui-même et au contexte dans lequel il a été posé²⁷.

Il est admis que pour apprécier le caractère de motif grave, il faut se poser la question de savoir si le comportement reproché permet ou non le maintien de la confiance indispensable dans les relations professionnelles²⁸. Dans son appréciation, le juge peut prendre en considération toutes les circonstances de nature à l'éclairer sur la gravité du fait fautif²⁹, qu'elles soient ou non invoquées dans la notification des motifs et qu'elles soient ou non comprises dans le délai de trois jours³⁰.

²⁵ Cass., 9 mars 1987, *J.T.T.*, 1987, p. 128 ; Cass., 6 juin 2016, *J.T.T.*, 2016, p. 352.

²⁶ Cass., 6 juin 2016, *J.T.T.*, 2016, p. 352 ; Cass., 15 septembre 1986, *Pas.*, 1986, I, p. 47.

²⁷ C. trav. Bruxelles, 27 décembre 2007, *J.T.T.*, 2008, p. 152.

²⁸ Cass., 6 mars 1995, *Pas.*, p. 278 ; Cass., 9 mars 1987, *Pas.*, p. 815.

²⁹ Cass., 28 octobre 1987, *Pas.*, 1988, p. 238.

³⁰ C. WANTIEZ, *Le congé pour motif grave*, Larcier, 1998, p. 46 et s.

40.

Les cadres ont le droit, et parfois même le devoir, de formuler des critiques à propos de la gestion ou de la structure financière de leur entreprise. Ils doivent toutefois veiller à n'exprimer ces critiques que dans l'entreprise, face à des personnes habilitées à les entendre et à en tenir compte en vue d'améliorer la gestion de l'entreprise. Lorsque les propos critiques portent atteinte à l'autorité de l'employeur ou s'accompagnent d'une publicité négative, ils peuvent justifier un licenciement pour motif grave³¹.

Il convient en définitive de rechercher le juste équilibre entre, d'une part, la liberté du travailleur de s'exprimer, garantie en règle par l'article 10 de la C.E.D.H. et par l'article 19 de la Constitution, et, d'autre part, ses obligations à l'égard de l'employeur. La liberté d'expression n'est pas un droit absolu et, dans le cadre d'une relation de travail, il faut respecter cet équilibre, le travailleur ayant des obligations vis-à-vis de son employeur lesquelles découlent notamment des articles 16 et 17 de la loi du 3 juillet 1978 et de l'article 5.73 du Code civil³². Ainsi, selon l'article 16 de la loi du 3 juillet 1978, *« l'employeur et le travailleur se doivent le respect et des égards mutuels. Ils sont tenus d'assurer et d'observer le respect des convenances et des bonnes mœurs pendant l'exécution du contrat »*.

Quant aux mensonges proférés dans la relation de travail, il a déjà été jugé que : *« Le contrat de travail repose sur une relation de confiance entre l'employeur et le travailleur. La rupture de cette confiance peut rendre impossible la poursuite des relations de travail. Cette confiance est certes ressentie subjectivement, mais les faits qui fondent ce sentiment sont des données objectives qui peuvent être appréciés par le juge. La rupture de la confiance dans la relation de travail est indépendante des services accomplis dans le passé, de la situation familiale du travailleur, des conséquences sociales du licenciement, de la valeur des biens détournés ou de toute autre considération étrangère aux faits eux-mêmes. Le mensonge, la tromperie et la persistance consciente dans le mensonge, sont des fautes tellement graves qu'elles ébranlent définitivement la confiance du partenaire. Mentir est un comportement qui consiste à affirmer une réalité différente. Ce comportement, par nature, est fautif. »*³³.

41.

L'article 35, alinéa 8 de la loi du 3 juillet 1978 énonce enfin que c'est la partie qui invoque le motif grave qui doit en prouver la réalité.

B.3. Application en l'espèce

B.3.1. Les faits commis dans le délai de trois jours ouvrables précédant le licenciement sont fautifs

³¹ C. trav. Liège, 16 octobre 2015, *J.T.T.*, 2016, p. 83.

³² C. trav. Bruxelles, 8 janvier 2013, *Chron. DS.*, 2014, p. 165, note F. LAMBINET et S. GILSON ; dans le même sens : C. trav. Bruxelles, 23 octobre 2018, *J.T.T.*, 2019, p. 37 ; C. trav. Mons, 2 mars 2021, *J.T.T.*, 2022, p. 12.

³³ C. trav. Liège, 25 mars 2011, R.G. 2010/AL/151, cité dans T. trav. Bruxelles, 27 mars 2018 R.G. 18/584/A, terralaboris.be.

❖ **La contestation du 29 avril 2022 de l'avertissement du 8 avril 2022**

42.

La Cour considère que la contestation du 29 avril 2022 de la lettre d'avertissement de la SA BISCUITS DELACRE du 8 avril 2022 est fautive.

Si chaque travailleur dispose indéniablement du droit à la liberté d'expression à l'égard de son employeur, il convient néanmoins d'utiliser ce droit en se conformant aux obligations de respect et d'égards mutuels, sans altérer la vérité.

Or Madame A., par l'entremise de son courriel du 29 avril 2022 :

- continue à contester les reproches qui lui sont faits dans des termes particulièrement vigoureux alors même qu'un avertissement lui avait été adressé pour manquements aux obligations de respect et d'égards mutuels :

« Tu me reproches d'avoir éclairé mes collègues par rapport à un comportement parfaitement inacceptable dans le chef d'un employeur bienveillant à l'égard de son personnel »,

« l'approche managériale empruntée est un problème et il est nécessaire de la dénoncer »,

« Je continuerai à dénoncer tout agissement inapproprié que cela plaise ou non »,

« il serait utile d'écouter les membres du personnel, (...), plutôt que de leur adresser des reproches fantaisistes »,.

- affirme qu'elle ne tiendra pas compte de l'avertissement dans la mesure où elle *« continuera à dénoncer tout agissement inapproprié »*.
- précise qu'elle se fera accompagner de son conseil pour toute réunion organisée en la présence de Monsieur D., ce qui rend *de facto* toute collaboration professionnelle sinon impossible, à tout le moins, particulièrement complexe.

Elle n'a donc, ce faisant, pas respecté ses obligations de respect et d'égards mutuels.

❖ **L'altercation du 2 mai 2022 avec Monsieur D.**

43.

L'altercation de Madame A. avec Monsieur D. du 2 mai 2022, en présence de plusieurs membres du personnel, est également fautive.

Si la Cour, à l'instar du Tribunal, peut comprendre le contexte émotionnel particulièrement difficile d'un retour au travail après quatre mois d'incapacité ponctués de correspondances

tendues entre les parties, celui-ci ne justifie pas pour autant la réaction de Madame A. La Cour ne peut souscrire à la thèse de Madame A. selon laquelle Monsieur D. l'aurait provoquée en disant que c'était un plaisir de la revoir. De même, le fait que Monsieur D. se soit déjà rendu dans *l'open space* pour saluer les travailleurs avant l'arrivée de Madame A. n'implique pas pour autant que son deuxième passage viserait explicitement à faire sortir Madame A. de ses gonds.

La matérialité des faits, qui n'est pas contestée, est établie par les témoignages produits par Madame A. elle-même et corroborés par les témoignages produits par la SA BISCUITS DELACRE.

Le fait de dire, en présence de plusieurs collègues, que ce n'était pas un plaisir de revoir Monsieur D. et qu'elle n'avait rien à lui dire, est fautif.

Il en va d'autant plus ainsi au vu de la position hiérarchique de Madame A.

B.3.2. Les courriels des 10 et 28 mars 2022

44.

Il y a lieu de tenir compte, dans l'appréciation de la gravité des fautes commises par Madame A., du contexte dans lequel ces faits s'inscrivent, émaillé de plusieurs évènements similaires intervenus au cours des derniers mois.

45.

Ainsi, l'envoi du courriel du 10 mars 2022 par Madame A. à plusieurs de ses collègues est particulièrement fautif dès lors que, ce faisant :

- elle donne une publicité aux critiques émises à Madame et Monsieur F. en décembre 2021 concernant la gestion de la SA BISCUITS DELACRE et ce, à destination de plusieurs collègues faisant partie de son équipe ; or cette publicité ne peut s'inscrire dans une démarche constructive dans la mesure où les destinataires de son courriel du 10 mars 2022 n'occupent pas des postes décisionnels au sein de la SA BISCUITS DELACRE ;
- elle dénigre son employeur, en faisant état d'éléments qui ne correspondent manifestement pas à la réalité ce qui n'est pas acceptable :
 - elle mentionne tout d'abord que la SA BISCUITS DELACRE aurait catégoriquement refusé la présence de son avocat lors de la réunion faisant suite à sa lettre de décembre 2021 ; or si la SA BISCUITS DELACRE a tout d'abord fait part à Madame A. du fait que la présence de son avocat ne semblait pas indispensable dans la mesure où il s'agissait d'une réunion de travail interne, il n'apparaît pas qu'elle s'y est ensuite opposée ; le fait que la réunion n'ait jamais eu lieu peut difficilement être reproché à la SA BISCUITS DELACRE ;

- le premier report a été motivé par la maladie de la DRH ;
 - le deuxième report a été décidé de commun accord (courriel du 20 décembre 2021 de Madame S. non contredit par Madame A.) ;
 - Madame A. a finalement été en incapacité de travail jusqu'à son licenciement, rendant ainsi impossible toute réunion de travail.
- elle affirme ensuite que la SA BISCUITS DELACRE aurait fouillé dans sa vie privée et l'accuserait de travailler à 100% dans l'immobilier ; or il ressort des échanges de courriels entre les conseils des parties que, si la SA BISCUITS DELACRE s'est effectivement interrogée sur l'ampleur des activités immobilières de Madame A., elle ne l'a en revanche pas accusée d'exercer une activité immobilière à 100 %.
- elle conclut son courrier en mentionnant que ses « *collègues ont une humanité bien plus développée que ceux qui nous dirigent* », ce qui constitue une attaque frontale à l'encontre de l'équipe dirigeante de la SA BISCUITS DELACRE.

46.

Dans son courriel du 28 mars 2022 à Madame et Monsieur F., Madame A. fait erronément état du fait que la présence de son avocat aurait été catégoriquement refusée et affirme que la SA BISCUITS DELACRE propagerait des *fake news* au sujet de son activité immobilière. Il est donc également fautif.

B.3.3. Conclusion sur le fondement du motif grave

47.

Dans un contexte où Madame A. s'est vu infliger un avertissement suite aux courriels envoyés les 10 et 28 mars 2022, elle a commis une faute grave rendant immédiatement et définitivement impossible toute collaboration professionnelle avec la SA BISCUITS DELACRE en adressant son courrier de contestation à la SA BISCUITS DELACRE le 29 avril 2022 et en s'adressant de manière irrespectueuse à Monsieur D. le 2 mai 2022 devant plusieurs collègues de travail. Peu importe qu'elle ait exercé de nombreuses années de service auprès de la SA BISCUITS DELACRE, le cas échant, sans essuyer la moindre critique dès l'instant où comme en l'espèce, il apparaît qu'au cours des derniers mois de son occupation, l'attitude de Madame A. a fondamentalement changé.

Dès lors, le licenciement pour motif grave de Madame A. est fondé. Le jugement déferé est confirmé sur ce point.

VII.2. Conséquences de la régularité et du bienfondé du licenciement pour motif grave

48.

Dès lors que le la Cour a confirmé la régularité et le bienfondé du licenciement pour motif grave de Madame A., c'est à bon droit que le Tribunal a rejeté ses demandes de condamnation de la SA BISCUITS DELACRE aux postes suivants :

- Le paiement d'une indemnité compensatoire de préavis :
Selon l'article 39, § 1^{er} de la loi du 3 juillet 1978 si le contrat a été conclu pour une durée indéterminée, la partie qui résilie le contrat sans motif grave ou sans respecter le délai de préavis fixé par la même loi, est tenue de payer à l'autre partie une indemnité égale à la rémunération en cours correspondant soit à la durée du délai de préavis, soit à la partie de ce délai restant à courir. Dès lors qu'elle a été licenciée à bon droit et de façon régulière pour motif grave, elle n'a pas droit à une indemnité compensatoire de préavis.
- Le paiement d'une prime de fin d'année conformément à l'article 3 de la convention collective de travail du 10 mars 2014 relative à la prime de fin d'année applicable au sein de la Commission paritaire numéro 220 :
Madame A. n'a pas droit au paiement d'une prime de fin d'année, l'article 6, §1 de la convention collective de travail du 10 mars 2014 refusant explicitement aux employés licenciés pour motif grave le bénéfice de la prime de fin d'année.
- Le paiement du jour férié de l'Ascension, conformément aux articles 9 et 17 de l'arrêté royal du 18 avril 1974 déterminant les modalités générales d'exécution de la loi du 4 janvier 1974 relative aux jours fériés :
Madame A. n'a pas droit au paiement du jour férié de l'Ascension et ce, conformément à l'article 14 de l'arrêté royal précité du 18 avril 1974 qui exclut explicitement les travailleurs licenciés pour motif grave.

Les demandes de Madame A. ne sont pas fondées sur ces points. Le jugement déféré est confirmé quant à ces demandes.

VII.3. Le licenciement manifestement déraisonnable

A. Résumé de la position des parties

49.

Madame A. soutient que son licenciement constituerait une mesure de représailles suite au courriel qu'elle a adressé à Madame et Monsieur F.. Aucun employeur normal et raisonnable ne l'aurait licenciée dans de telles circonstances.

50.

La **SA BISCUITS DELACRE** constate pour sa part que le licenciement pour motif grave est fondé, de sorte que le licenciement n'est pas manifestement déraisonnable. Elle demande à titre subsidiaire d'octroyer à Madame A. l'indemnité minimale de 3 semaines de rémunération, celle-ci s'étant rendue coupable de manquements envers son employeur.

B. En droit – principes

51.

L'article 8 de la Convention collective de travail numéro 109 du 12 février 2014 concernant la motivation du licenciement, ci-après en abrégé la « CCT 109 », définit le licenciement manifestement déraisonnable comme suit : « *Un licenciement manifestement déraisonnable est le licenciement d'un travailleur engagé pour une durée indéterminée, qui se base sur des motifs qui n'ont aucun lien avec l'aptitude ou la conduite du travailleur ou qui ne sont pas fondés sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service, et qui n'aurait jamais été décidé par un employeur normal et raisonnable* ».

Suivant cette définition, seuls trois éléments peuvent justifier le licenciement : l'aptitude du travailleur, la conduite du travailleur et les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service.

La CCT 109 ajoute qu'est manifestement déraisonnable le licenciement « *qui n'aurait jamais été décidé par un employeur normal et raisonnable* ».

Dans le commentaire de l'article 8 de la CCT 109, on peut lire que le contrôle du caractère déraisonnable des motifs « *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* ».

Il faut, dès lors, qu'un lien soit établi entre les motifs invoqués et le licenciement. En ce sens, les motifs doivent être pertinents.

52.

La Cour, saisie d'une question relative au caractère manifestement déraisonnable du licenciement, doit opérer plusieurs vérifications :

- la légalité du(es) motif(s) invoqué(s), à savoir la vérification qu'il(s) relève(nt) bien d'un des trois motifs visés par l'article 8 de la CCT 109 ;
- la réalité du(es) motif(s) invoqué(s) : à savoir les faits invoqués et le lien entre ces faits et les motifs admis ;
- l'existence d'un lien de causalité entre le(s) motif(s) dont la légalité et la réalité ont ainsi été préalablement vérifiées et le licenciement, de manière à s'assurer que le(s) motif(s) invoqué(s) constitue(nt) bien la cause réelle du licenciement ;

- et, enfin, la proportionnalité de la décision de licencier au regard du(es) motif(s) invoqué(s) à son appui, étant précisé que sur ce plan, le contrôle des Cours et Tribunaux est strictement marginal³⁴.

Pour les trois premières vérifications, il appartient à la Cour de vérifier l'existence des éléments invoqués, avec un degré raisonnable de certitude³⁵. Au quatrième stade de son contrôle, la Cour exerce par contre un contrôle marginal : elle ne peut sanctionner que le licenciement qui s'avère être « *manifestement* » déraisonnable, un licenciement que n'aurait « *jamais* » décidé un employeur normal et raisonnable. L'employeur est libre de décider, parmi différentes alternatives de gestion, celle qui lui semble la plus appropriée, pour peu que l'alternative choisie eût également pu l'être par un employeur normal et raisonnable³⁶.

53.

La charge de la preuve entre employeur et travailleur est déterminée par l'article 10 de la CCT 109. La mise en œuvre de cet article dépend de la communication ou non des motifs par l'employeur et de la demande ou non de connaître ces motifs par le travailleur, conformément au chapitre III de la CCT 109.

Lorsque l'employeur a communiqué en temps utile les motifs concrets du licenciement (1^{er} tiret de l'article 10 précité)³⁷, il appartient à l'employeur de prouver les faits qu'il allègue, ce qui paraît conforme au droit commun de la preuve en matière civile (article 8.4. du Code civil et 870 du Code judiciaire), à savoir :

- la légalité du motif invoqué,
- la réalité du motif invoqué à l'appui du licenciement (les faits invoqués et le lien entre ces faits et les motifs admis),
- le lien causal entre ces faits et le licenciement,

De son côté, le travailleur devra, dans ce cas, prouver que les faits qu'il allègue, à savoir que son licenciement n'aurait jamais été décidé par un employeur normal et raisonnable³⁸.

En vertu du 2^{ème} tiret de l'article 10 susvisé, si l'employeur a failli à son obligation de communiquer régulièrement au travailleur les motifs du licenciement que celui-ci lui a régulièrement demandés, l'entière charge — et donc du risque — de la preuve est imposée à l'employeur.

³⁴ Trib. Trav. Bruxelles, 14 juin 2019, R.G. n°18/336/A, www.terralaboris.be ; Cour Trav. Bruxelles, 14 avril 2021, R.G. n°2018/AB/445, *inédit* ; C. Trav. Liège, 2 septembre 2022, R.G. n°2021/AL/549, *inédit*.

³⁵ C. Trav. Bruxelles, 14 avril 2021, R.G. n°2018/AB/445, *inédit*.

³⁶ C. Trav. Bruxelles, 14 avril 2021, R.G. n°2018/AB/445, *inédit* ; C. Trav. Mons, 10 octobre 2022, R.G. n°2021/AM/273, *inédit*.

³⁷ C. MEUNIER et S. GILSON, « Le régime probatoire prévu par l'article 10 de la C.C.T. n° 109 : un imbroglio sans objet ? », in *Licenciement abusif et/ou déraisonnable – Cinq années d'application de la C.C.T. n° 109*, Anthemis, 2020, p. 133 et s.

³⁸ C. MEUNIER et S. GILSON, précités, 136 ; C. trav. Bruxelles, 18 novembre 2019, R.G. n° 2017/AB/355.

54.

En cas de licenciement manifestement déraisonnable, le travailleur peut prétendre à une indemnité correspondant au minimum à 3 semaines de rémunération et au maximum à 17 semaines de rémunération, sans préjudice de la possibilité de démontrer un dommage plus important. Il résulte du commentaire de cet article que le montant accordé « *dépend de la gradation du caractère manifestement déraisonnable du licenciement* ».

C. Application en l'espèce

55.

Dès lors que le licenciement pour motif grave de Madame A. est fondé, son licenciement n'est pas manifestement déraisonnable.

Il repose en effet sur la conduite de Madame A. En outre, un employeur normal et raisonnable aurait lui aussi opté pour le licenciement dans les mêmes circonstances.

La demande de Madame A. n'est pas fondée. Le jugement déféré est confirmé sur ce point.

VII.4. L'amende civile

A. Résumé de la position des parties

56.

Madame A. soutient que seraient inexacts et ne pourraient donc être pris en compte les motifs qui lui ont été communiqués par la SA BISCUITS DELACRE avant sa demande tendant à connaître les motifs de son licenciement.

57.

La **SA BISCUITS DELACRE** constate pour sa part qu'aucune indemnité n'est due à ce titre à Madame A. dans la mesure où elle a spontanément communiqué les motifs du licenciement.

B. En droit – principes

58.

L'article 2, §4 de la CCT 109 énonce que le chapitre III de la CCT 109 (relatif au droit de connaître les motifs concrets qui ont conduit au licenciement) ne s'applique pas lorsque l'article 35 de la loi du 3 juillet 1978 est appliqué.

L'article 5 de la CCT 109 précise que l'employeur qui reçoit une demande de motivation du licenciement communique à ce travailleur les motifs concrets qui ont conduit à son

licenciement par lettre recommandée dans les deux mois à dater de la réception de la lettre recommandée contenant la demande du travailleur. La lettre recommandée doit contenir les éléments qui permettent au travailleur de connaître les motifs concrets qui ont conduit à son licenciement.

Par dérogation à l'article 5, l'employeur qui, de sa propre initiative, a communiqué par écrit au travailleur les motifs concrets qui ont conduit à son licenciement n'est pas tenu de répondre à la demande du travailleur, pour autant que cette communication contienne les éléments qui permettent au travailleur de connaître les motifs concrets qui ont conduit à son licenciement.

59.

Si l'employeur ne communique pas les motifs concrets qui ont conduit au licenciement au travailleur qui a introduit une demande à cet effet dans le respect de l'article 4 ou s'il les communique sans respecter l'article 5, il est redevable à ce travailleur d'une amende civile forfaitaire correspondant à deux semaines de rémunération.

L'amende prévue ne s'applique pas si l'employeur a communiqué de sa propre initiative, conformément à l'article 6, les motifs concrets qui ont conduit au licenciement du travailleur.

C. Application en l'espèce

60.

En l'espèce, aucune amende n'est due par la SA BISCUITS DELACRE dès lors que le chapitre de la CCT 109 relatif à la motivation du licenciement n'est pas applicable en cas de licenciement pour motif grave. En outre, même s'il était applicable, *quod non*, il y aurait lieu de constater que la SA BISCUITS DELACRE a communiqué de sa propre initiative les motifs concrets ayant mené au licenciement de Madame A.

La demande de Madame A. n'est pas fondée. Le jugement déféré est confirmé sur ce point.

VII.5. La délivrance des documents sociaux

61.

Aucune condamnation n'étant prononcée à charge de la SA BISCUITS DELACRE, la demande de délivrance de documents sociaux est également déclarée non fondée. Le jugement déféré est donc confirmé sur ce point.

VII.6. Les dépens

A. Résumé de la position des parties

62.

Madame A. demande, dans le dispositif de ses dernières conclusions d'appel, de condamner la SA BISCUITS DELACRE aux entiers dépens de l'instance. Dans le corps de ses conclusions, elle demande également :

- à titre subsidiaire : de compenser les dépens, la plus grande partie de ceux-ci devant être supportée par la SA BISCUITS DELACRE,
- à titre infiniment subsidiaire : de répartir les dépens de manière égalitaire entre les parties,
- si elle devait être condamnée aux dépens, elle demande que le montant de l'indemnité de procédure soit réduit au montant minimal vu l'inégalité des moyens financiers entre les parties.

La **SA BISCUITS DELACRE** demande :

- à titre principal : de condamner Madame A. aux entiers dépens des deux instances, en ce compris l'indemnité de procédure de 7.500€ pour la première instance et 12.500€ pour l'instance d'appel,
- à titre subsidiaire : de délaisser les dépens de première instance à Madame A. et de déterminer les dépens d'appel en tenant compte des montants pour lesquels la SA BISCUITS DELACRE succomberait en appel.

B. Principes applicables

63.

En vertu de l'article 1017 du Code judiciaire, tout jugement définitif prononce, même d'office, la condamnation aux dépens contre la partie qui a succombé, à moins que des lois particulières n'en disposent autrement et sans préjudice de l'accord des parties que, le cas échéant, le jugement décrète.

En vertu de l'alinéa 4, les dépens peuvent être compensés dans la mesure appréciée par le juge si les parties succombent respectivement sur quelque chef.

64.

En vertu de l'article 1022, alinéa 2 du Code judiciaire, à la demande d'une des parties, éventuellement formulée sur interpellation par le juge, celui-ci peut, par décision spécialement motivée, soit réduire l'indemnité soit l'augmenter, sans pour autant dépasser les montants maxima et minima prévus par le Roi. *« Dans son appréciation, le juge tient compte :*

*de la capacité financière de la partie succombante, pour diminuer le montant de l'indemnité ;
de la complexité de l'affaire ;*

des indemnités contractuelles convenues pour la partie qui obtient gain de cause ;

du caractère manifestement déraisonnable de la situation.

La réduction du montant de base n'est possible qu'à la demande d'une partie, sous peine de violer le principe dispositif »³⁹.

³⁹ J.-F. VAN DROOGHENBROECK, « Indemnité de procédure et principe dispositif », J.T., 2023, p. 175 et suiv.

Les dépens comprennent notamment l'indemnité de procédure visée à l'article 1022 du Code judiciaire et la contribution visée à l'article 4, §2 de la loi du 19 mars 2017 instituant un Fonds budgétaire relatif à l'aide juridique de deuxième ligne (article 1018, 6° et 8° du Code judiciaire).

Par ailleurs, le juge doit déterminer d'office le montant de base correct de l'indemnité de procédure, conformément aux dispositions du tarif des indemnités de procédure. Ce faisant, il ne méconnaît pas le principe dispositif⁴⁰.

C. Raisonement du Tribunal

65.

En l'espèce, Madame A. succombe intégralement tant en première instance qu'en degré d'appel. Elle doit donc supporter les dépens des deux instances.

66.

La Cour ne peut pas faire droit à la demande de Madame A. de compenser totalement ou partiellement les dépens ou encore de les répartir de manière égalitaire, la SA BISCUITS DELACRE ne succombant sur aucune demande tant en première instance qu'en degré d'appel.

De même, la Cour ne peut pas réduire le montant de base de l'indemnité de procédure, comme le demande Madame A. Elle invoque en effet l'inégalité des moyens de défense pour fonder cette demande. Néanmoins, Madame A. ne dépose pas d'éléments objectifs qui permettraient de penser qu'elle aurait été confrontée à une inégalité des moyens de défense sauf à considérer qu'un travailleur en conflit avec son ancien employeur subit nécessairement une telle inégalité, *quod certe non*.

67.

La Cour ne peut pas non plus faire droit à la demande de la SA BISCUITS DELACRE tendant à obtenir la majoration de l'indemnité de procédure pour l'instance d'appel au montant maximum et ce, en raison du caractère prétendument téméraire et vexatoire de l'étendue de l'appel interjeté.

Le fait que Madame A. n'ait le cas échéant pas apporté d'élément juridique et factuel neuf en degré d'appel par rapport au degré de première instance ne rend pas son appel téméraire et vexatoire. La Cour observe en effet les nombreux arguments échangés par les parties au cours de la présente procédure permettant de constater que l'appel n'a pas été diligenté notamment avec légèreté, voire dans le but de nuire. L'appel n'est pas téméraire et vexatoire.

⁴⁰ Cass., 13 janvier 2023, C.22.0158.N, *J.T.*, 2023, p. 174.

68.

Dès lors, le jugement dont appel est également confirmé quant à la condamnation de Madame A. aux dépens de première instance de la SA BISCUITS DELACRE. Il lui revient en outre de supporter les dépens de l'instance d'appel, soit l'indemnité de procédure de 7.848,84€ (montant de base).

VII. LA DECISION DE LA COUR DU TRAVAIL

**PAR CES MOTIFS,
La COUR DU TRAVAIL,
Statuant après un débat contradictoire,**

Déclare l'appel recevable, mais non fondé ;

En déboute Madame A. A. ;

Confirme le dispositif du jugement dont appel ;

Délaisse à Madame A. A. ses propres dépens (y compris la contribution de 24€ au fonds budgétaire relatif à l'aide juridique de deuxième ligne déjà payée) et la condamne à payer à la S.A. BISCUITS DELACRE les dépens de l'instance d'appel, soit 7.848,84€ à titre d'indemnité de procédure.

Cet arrêt est rendu et signé par :

G. M., juge au tribunal du travail de Bruxelles, déléguée à la cour du travail de Bruxelles par ordonnance du 19 juin 2025 prise en application de l'article 99^{ter} du Code judiciaire,
P. M., conseiller social au titre d'employeur,
J-F. B., conseiller social au titre d'employé,
Assistés de X. B., greffier

*J-F. B., conseiller social au titre d'employé, qui était présent lors des débats et qui a participé au délibéré de la cause et à la décision, est dans l'impossibilité de signer cet arrêt.
Conformément à l'article 785 du Code judiciaire, l'arrêt sera signé par G. M., président et P. M., conseiller social au titre d'employeur.

et prononcé, à l'audience publique de la 4^{ème} Chambre de la Cour du travail de Bruxelles, le 07 janvier 2026, où étaient présents :

G. M., juge au tribunal du travail de Bruxelles, déléguée à la cour du travail de Bruxelles par ordonnance du 19 juin 2025 prise en application de l'article 99^{ter} du Code judiciaire,
X. B., greffier