
Dossier n°: 317 – FR – 2025/08/25

Demande unilatérale

Partie demanderesse : société X, représentée par Y (Chief People Officer) et conseillée par Me A

Demande de qualification de la relation de travail

1. Le 25 août 2025, par l'intermédiaire de Me A, conseil de la société X, cette dernière, représentée par sa *Chief People Officer*, Madame Y, a saisi la Commission au moyen d'un formulaire de demande d'avis. La demande unilatérale de qualification concerne les prestations en tant que *Chief People Officer* effectuées par Madame Y elle-même en tant qu'indépendante par le prisme de sa future société de management, auprès de la société X. Le formulaire de demande est accompagné des annexes suivantes :

- Un document explicatif sur la demande ;
- Le projet de convention de services (FR) ;
- Le projet de convention de services (NL).

2. La demande a été traitée lors de la séance du 23 octobre 2025. Madame Y et Me A ont été entendus lors de cette séance. Lors de cette séance, des informations complémentaires ont été demandées. Les informations complémentaires ont été reçues le 7 novembre 2025. Suite aux informations complémentaires reçues, la Commission a de nouveau traité la demande lors des séances du 25 novembre 2025 et du 4 décembre 2025. Madame Y et Me A n'ont pas été entendus lors de ces séances. Suite à ces séances, de nouvelles informations complémentaires ont été demandées et reçues le 10 décembre 2025.

3. Il a été fait application de la loi-programme (I) du 27 décembre 2006 (Titre XIII - Nature des relations de travail) modifiée par la loi du 3 octobre 2022 portant des dispositions diverses relatives au travail (Chapitre 15).

4. Au regard de la nature de la demande unilatérale, la procédure applicable à celle-ci est une procédure de demande d'avis telle que visée par l'article 338, §2, alinéa 2, de la loi-programme (I) du 27 décembre 2006.

Recevabilité

5. Suivant l'article 338 de la loi-programme (I) du 27 décembre 2006 :

« § 1er. Les chambres de la commission visée à l'article 329 ont comme tâche de donner des avis ou de rendre des décisions concernant la qualification d'une relation de travail déterminée, à la demande d'une

ou des parties concernées, dès lors que le statut social de travailleur indépendant ou de travailleur salarié envisagé est incertain.

§ 2. Ces avis peuvent être donnés ou ces décisions peuvent être rendues à l'initiative conjointe des parties à une relation de travail, qui en font ensemble la demande directement à la commission administrative, soit préalablement au début de la relation de travail, soit dans un délai d'un an à partir du début de la relation de travail, soit dans un délai d'un an à compter du nouvel élément de nature à reconsidérer la nature de la relation de travail soit dans un délai d'un an à compter de l'entrée en vigueur de l'article 337/3 ou de l'arrêté royal visé aux articles 334, 337/1 ou 337/2, pour autant qu'il soit applicable à la relation de travail concernée.

Ces avis peuvent être donnés ou ces décisions peuvent également être rendues à l'initiative d'une seule partie à la relation de travail, et qui en fait la demande directement à la commission administrative, soit préalablement au début de la relation de travail, soit dans un délai d'un an à partir du début de la relation de travail, soit dans un délai d'un an à compter du nouvel élément de nature à reconsidérer la nature de la relation de travail. »

6. La demande a été déposée dans le délai imparti par l'article 338, §2, de la loi-programme précitée.

7. Les requérants déclarent, dans le formulaire de demande, qu'ils ne se trouvent pas dans l'une des situations visées à l'article 338, §5, de la même loi-programme.

8. La mission de la Commission est de statuer sur la qualification d'une relation de travail existante ou envisagée entre deux personnes physiques ou entre une personne morale et un collaborateur/travailleur qui doit nécessairement être une personne physique.

9. La décision de la Commission a, en effet, pour seul objectif de clarifier le régime de sécurité sociale applicable à ce collaborateur/travailleur.

10. La Commission constate, sur base du formulaire de demande, des informations complémentaires reçues et de l'audition de Madame Y et de Me A que la demande ne concerne qu'une relation de travail entre deux sociétés, la société X et la future société de management de Madame Y.

11. La demande n'est **en principe** pas recevable.

12. Toutefois, de manière à donner un effet utile à la demande, la Commission a envisagé, à titre complémentaire, la question de l'incidence, sur le plan du régime de sécurité sociale applicable, du fait que Madame Y a été occupée, lors du traitement de la demande, comme travailleuse salariée pour le groupe X alors que cette dernière va commencer à collaborer par le prisme de sa future société de management avec la société X (envisagé à partir du 1^{er} janvier 2026).

13. Cet élément pourrait avoir une incidence s'il devait apparaître que ladite société n'interviendrait que dans le cadre d'une « simulation par interposition de personne » et qu'une relation contractuelle directe subsiste entre Madame Y et la société X. Un employeur et un travailleur peuvent, après la fin d'un contrat de travail, conclure une nouvelle relation de travail sous la forme d'un contrat de collaboration indépendante. Cela suppose toutefois que l'intention réelle soit effectivement que l'ancien travailleur commence dès lors à travailler en tant qu'indépendant. Cela doit également ressortir de la manière dont la relation de travail est exécutée (à partir de ce moment).

Les éléments propres à la relation de travail entre l'employeur et le travailleur ne peuvent être repris et ne peuvent être présents dans la collaboration indépendante. Il s'agit notamment des éléments caractéristiques en matière d'organisation du travail et du temps de travail, ainsi qu'en matière de contrôle de ceux-ci (voir pour ces critères l'article 333, §1^{er}, de la loi-programme (I) du 27 décembre 2006).

Ce qui précède n'exclut toutefois pas que des éléments qui ne sont pas caractéristiques d'un lien de subordination puissent être et rester présents tant dans l'exécution du contrat de travail que dans l'exécution du contrat de collaboration indépendante.

La prolongation ou le renouvellement d'une relation de travail existante par la conclusion d'un contrat de collaboration indépendante après un contrat de travail, sans que l'exécution de la relation de travail n'entraîne de modification juridique et/ou factuelle de la relation entre les parties, et donc en réalité dans le seul but d'échapper aux effets contraignants de la législation sociale, équivaut également à une simulation d'une collaboration indépendante.

A cette fin, la Commission doit vérifier si la future société de management de Madame Y apparaît dans la convention de service de manière simulée et si l'intention des parties est, en réalité, de faire de Madame Y (personne physique) la véritable titulaire des droits et obligations prévus par la convention de service.

14. Sur base des informations transmises par les demandeurs, le comité exécutif informel (COMEX) du groupe X est composé des fonctions-clés du groupe X. Le COMEX fonctionne comme un organe de décision exécutif collégial, avec des membres disposant d'une autonomie opérationnelle presque totale dans leurs domaines de prédilection respectifs. Les membres du COMEX se voient déléguer des pouvoirs importants, lesquels font l'objet d'une publication au Moniteur belge.

Le groupe X a mis en place une structure de gouvernance moniste (conseil d'administration). Le conseil d'administration est le décideur stratégique du groupe X mais n'exerce pas de rôle opérationnel. Il est assez loin des opérations quotidiennes du groupe X.

Madame Y exerce actuellement la fonction de *Chief People Officer* dans le cadre d'un contrat de travail. En cette qualité, elle assume la direction des ressources humaines de l'ensemble du groupe X.

Les demandeurs et Madame Y souhaitent toutefois cesser leur collaboration salariée, pour s'orienter vers une collaboration indépendante (via la future société de management de Madame Y). L'objectif de cette modification est de donner une plus grande cohérence au statut et au cadre contractuel applicable aux membres du COMEX, et d'aligner leur statut contractuel sur la large autonomie de gestion dont ils bénéficient déjà en pratique. A l'heure actuelle, seul le CEO du groupe X fournit ses services dans le cadre d'une relation de travail indépendante, via sa société de services. Les autres membres du COMEX sont actuellement des employés de la société X ou de ses filiales alors qu'ils exercent pourtant des fonctions dites « groupe ».

15. Au regard de la demande particulière qu'il lui est soumise, la Commission a souhaité tout d'abord examiner le mode d'administration ainsi que le mode de délégation à la gestion journalière (via son comité exécutif informel, le COMEX) prévues par la société X (société anonyme moniste).

L'organe d'administration d'une société gérée de manière moniste, est le conseil d'administration composé d'administrateurs. Ces derniers sont présumés être des indépendants :

« La société est administrée par un organe d'administration collégial, appelé conseil d'administration, qui compte au moins trois administrateurs, personnes physiques ou morales." (Article 7 : 85, § 1^{er}, alinéa 1^{er}, CSA) ;

« Les administrateurs ne peuvent, en cette qualité, être liés à la société par un contrat de travail." (Article 7 : 85, § 1^{er}, alinéa 3, CSA) ».

Le conseil d'administration d'une société anonyme peut confier la gestion journalière soit, à des administrateurs. Dans un tel cas, ces derniers sont des mandataires siégeant dans le conseil d'administration et sont parallèlement des administrateurs délégués (art. 7 : 93, §2¹ et 7 : 94²).

Soit, il peut déléguer la gestion journalière à des personnes salariées (prestant donc sous contrat de travail). En effet, le CSA n'interdit pas de déléguer la gestion journalière à des salariés (pas de présomption spécifique dans l'article 7 : 121 CSA³).

¹ Art. 7 : 93, § 2 CSA : « Le conseil d'administration représente la société à l'égard des tiers, en ce compris la représentation en justice. Sans préjudice de l'article 7 : 85, § 1^{er}, alinéa 1^{er}, les statuts peuvent prévoir que la société est représentée par un ou plusieurs administrateurs, agissant seuls ou conjointement. Cette clause de représentation est opposable aux tiers aux conditions fixées à l'article 2:18.

Les statuts peuvent apporter des restrictions à ce pouvoir de représentation. Ces restrictions ne sont pas opposables aux tiers, même si elles sont publiées. Il en va de même pour une répartition des tâches entre les administrateurs ayant le pouvoir de représentation. »

² Art. 7 : 94 CSA : « La société est liée par les actes accomplis par le conseil d'administration, par les administrateurs et par les délégués à la gestion journalière qui, conformément à l'article 7:93, § 2, ont le pouvoir de la représenter même si ces actes excèdent son objet, à moins que la société ne prouve que le tiers en avait connaissance ou qu'il ne pouvait l'ignorer, compte tenu des circonstances, sans que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve. »

³ Art. 7 : 121 CSA : « Le conseil d'administration, l'administrateur unique ou, dans la structure duale le conseil de direction, peut charger une ou plusieurs personnes, qui agissent chacune individuellement, conjointement ou collégalement, de la gestion journalière de la société, ainsi que de la représentation de la société en ce qui concerne cette gestion. L'organe d'administration qui a désigné l'organe de gestion journalière est chargé de la surveillance de celui-ci.

La gestion journalière de la société comprend tous les actes et les décisions qui n'excèdent pas les besoins de la vie quotidienne de la société ainsi que les actes et les décisions qui en raison de l'intérêt mineur qu'ils représentent ou en raison de leur caractère urgent ne justifient pas l'intervention du conseil d'administration, de l'administrateur unique ou du conseil de direction.

La disposition selon laquelle la gestion journalière est confiée à une ou plusieurs personnes, qui agissent chacune individuellement, conjointement ou collégalement, est opposable aux tiers aux conditions fixées à l'article 2:18. Les restrictions

Soit, à des travailleurs indépendants externes dans le cadre de conventions d'entreprise de management. Ces personnes sont donc externes à la société et à son conseil d'administration (l'article 7 : 121 CSA donne une totale liberté à ce propos). Ce dernier cas de figure semble être la situation future des membres du COMEX, à l'exception de Monsieur B, associé majoritaire siégeant également dans le conseil d'administration.

Le CSA semble en effet laisser une grande liberté en matière de délégation à la gestion journalière. Il peut donc être considéré que les membres du COMEX puissent prêter sous le statut de travailleur indépendant, pour autant que :

- l'acte constitutif permettent la délégation de pouvoir par le conseil d'administration ;
- que cette délégation n'excède pas ce qui est autorisé par les statuts ;
- enfin, que la preuve soit apportée qu'ils ne sont pas sous lien de subordination.

Concernant le lien de subordination, à titre d'exemple, la Cour du travail de Bruxelles a considéré dans un arrêt du 19 janvier 2021 qu'un administrateur délégué à la gestion journalière pouvait être considéré comme un employé si un lien de subordination existait.⁴

La Cour a estimé que d'une part, l'administrateur délégué à la gestion journalière qui demande l'autorisation à d'autres administrateurs avant d'agir y compris lorsque cela relève de ses compétences (par exemple, les factures à payer, la gestion du personnel, les actions en justice...), est sous lien de subordination.

D'autre part, lesdits administrateurs qui lui répondent par l'affirmative ou la négative, sans lui mentionner qu'une telle demande n'est pas nécessaire, permet également de considérer qu'il existe un lien de subordination.

En conséquence, la Cour estime que l'administrateur délégué à la gestion journalière agissait sous le contrôle de ses supérieurs hiérarchiques.

En outre, le fait que l'administrateur délégué à la gestion journalière n'ait pas une liberté importante dans la gestion de ses horaires de travail a conforté la Cour dans sa décision.

La Cour a donc retenu la requalification en contrat de travail pour la relation entre l'administrateur délégué à la gestion journalière et la société qui l'employait.

En conclusion, pour ce qui concerne le COMEX, la manière dont le conseil d'administration pourra exercer son contrôle sur cet organe semble déterminant.

De plus, le conseil d'administration de la société X peut valablement déléguer la gestion journalière de la société au COMEX.

La qualité d'indépendant des membres du COMEX anciennement salariés, dépendrait principalement dans les faits, de leur liberté d'action sans devoir demander l'autorisation préalable du conseil d'administration.

16. Dans les faits, sur base des règlements d'ordre intérieur du COMEX et du conseil d'administration de la société X ainsi que de la Charte de gouvernance d'entreprise de la société X en cours de révision et des statuts de la société X transmis par la partie demanderesse, la Commission peut indiquer ce qui suit.

La dernière version des statuts de la société X prévoit la possibilité pour le conseil d'administration de déléguer la gestion journalière de la société X à une ou plusieurs personnes (article 12, al. 2). Les statuts ne consacrent toutefois pas de délégation de compétences au profit du COMEX en tant que tel. Le COMEX n'est pas, à l'heure actuelle, un organe formel, plutôt un groupe informel reprenant les décideurs-clés au sein du groupe. En pratique, le conseil d'administration a déjà octroyé des délégations spécifiques à plusieurs membres du COMEX, dans des domaines financiers, contractuels, ressources humaines, fiscaux ou encore organisationnels, lesquelles font l'objet d'une publication au Moniteur belge. Ces décisions constituent la base de leur pouvoir de décision individuel, et sont amenées à perdurer. La société X délèguera à l'avenir la gestion journalière à chacun des membres du COMEX qui, avec le CEO, formeront un collège de délégués à la gestion journalière.

La nouvelle version du règlement d'ordre intérieur du COMEX en cours de révision fait explicitement référence à la délégation de la gestion journalière et organise un mode de fonctionnement collégial pour

apportées au pouvoir de représentation de l'organe de gestion journalière ne sont toutefois pas opposables aux tiers, même si elles sont publiées.

Dans une société cotée, les articles 7:90, 7:91 et 7:92 s'appliquent par analogie à chaque membre de l'organe de gestion journalière et aux autres dirigeants visés à l'article 3:6, § 3, alinéa 3.

Les délégués à la gestion journalière et les autres dirigeants visés à l'article 3:6, § 3, alinéa 3, de sociétés cotées et d'entités d'intérêt public visées à l'article 1:12, 2°, ne peuvent se trouver dans l'un des cas prévus à l'article 20 de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit. »

⁴ Cour du travail de Bruxelles, 19 janvier 2021, R.G. 2018/AB/21, www.terralaboris.be.

ce qui concerne les discussions relatives à la conduite générale des affaires de la société X. Concernant cette conduite générale des affaires, le consensus constituera la règle générale de prise de décision, la voix prépondérante du CEO n'intervenant que pour éviter les situations de blocage. Chaque membre du COMEX conserve par ailleurs son pouvoir de décision individuel dans les domaines relevant de sa compétence, sur la base des pouvoirs spécifiquement délégués à cet effet.

Le conseil d'administration est présidé par Monsieur C, agissant via sa société personnelle (administrateur indépendant). Ce conseil d'administration compte également 4 administrateurs indépendants (sur un total de 7 administrateurs), non liés à la famille B ou tout autre actionnaire.

En ce qui concerne le rôle du conseil d'administration, les documents de gouvernance existants établissent une distinction nette entre les missions du conseil d'administration et celles du COMEX. Le conseil d'administration exerce un rôle principalement politique, stratégique au sens large, et de supervision. Il définit les orientations générales de la société X, approuve les plans opérationnels élaborés par le COMEX et supervise leur exécution, comme décrit dans les règlements d'ordre intérieur du COMEX et du conseil d'administration ainsi que dans la Charte de gouvernance d'entreprise.

Le COMEX intervient davantage au niveau opérationnel et dans l'exécution. Il prépare les dossiers soumis au conseil d'administration, met en œuvre les décisions du conseil d'administration et assure la conduite quotidienne élargie des activités de la société X.

Le conseil d'administration conserve la prééminence en matière de politique générale et de supervision, tandis que le COMEX exerce des responsabilités opérationnelles. La future version du règlement d'ordre intérieur précisera encore cette articulation.

Il est prévu qu'en cas d'absence prolongée d'un membre du COMEX (maladie, vacances, etc.), le CEO ou un mandataire spécialement désigné par lui peut exercer, à titre temporaire, les pouvoirs délégués au membre concerné. Cette règle n'est pas issue du règlement d'ordre intérieur, mais des délégations formelles adoptées par le conseil d'administration, qui permettent la délégation des pouvoirs de certains membres du COMEX à d'autres.

Dans le modèle de règlement d'ordre intérieur révisé :

- les décisions relevant du périmètre collectif du COMEX seront prises de manière collégiale (conduite générale des affaires de la société X).
- certaines matières demeureront de la compétence individuelle des membres du COMEX, dans les limites des pouvoirs spécifiquement délégués à cet effet (et déjà publiés au Moniteur). Cette compétence individuelle a pour objectif de permettre une prise de décision efficace dans les limites des pouvoirs délégués. En pratique, la majorité des décisions relatives aux différents domaines d'expertise des membres du COMEX sont prises de manière individuelle par les membres du COMEX sans contrôle spécifique exercé par le CEO ou le COMEX.

17. La Commission exprime cependant des inquiétudes quant au rôle de Monsieur B, CEO du groupe X, au sein du COMEX en cas de désaccord entre ses membres. Sur bases des informations transmises par les demandeurs, ceux-ci n'ont pas été en mesure de démontrer à la Commission de manière suffisante et concrète que la prise de décision au sein du COMEX s'effectue réellement de manière collégiale. Un doute persiste sur le risque d'une collégialité théorique et de façade des décisions prises au sein du COMEX, en particulier en cas de désaccord entre ses membres. La Commission insiste dès lors sur la nécessité de collégialité réelle des décisions prises au sein du COMEX.

18. Concernant l'examen des critères au sein de l'article 333, § 1^{er}, de la loi-programme (I) du 27 décembre 2006, il résulte du formulaire de demande, des informations complémentaires reçues et de l'audition de Madame Y et de Me A, qu'il semble que la volonté des parties à la relation de travail est bien de s'inscrire dans une relation de travail indépendant.

Au travers de sa société, Madame Y s'occupera de reprendre ses tâches de *Chief People Officer* au sein du COMEX de la société X pour une période d'au moins 215 jours de travail à temps plein par an⁵. La comparaison entre le contrat de travail avec le projet de convention de service n'a pas permis de vérifier si les activités exercées par Madame Y au sein de sa future société de management seraient différentes de celles qu'elle exécute en tant que travailleuse salariée au regard du manque de description de fonction. Lors de leur audition, Madame Y et de Me A ont toutefois indiqué que l'objectif de cette modification est de donner une plus grande cohérence au statut et au cadre contractuel applicable aux membres du COMEX (dont Madame Y), et d'aligner leur statut contractuel sur la large autonomie de gestion dont ils bénéficient déjà en pratique.

⁵ Article 3.2. du projet de Convention de service.

Il peut être toutefois indiqué que l'organisation du travail est prévue comme suit : la société de services de Madame Y sera libre de choisir son lieu de travail, sous réserve de la présence de Madame Y dans les bureaux de la société X ou de ses filiales à des fins de bonne coordination ou en vue de participer à des réunions. La société de services de Madame Y (et Madame Y elle-même) ne recevra (recevront) aucune instruction caractéristique d'une relation de travail salariée, mais pourra (pourront) recevoir des directives générales sur la manière d'exécuter les services pour la bonne organisation de l'exécution des tâches contractuelles (par exemple : communication de la stratégie et des priorités de la société X fixées par son conseil d'administration, son CEO, ou le COMEX lui-même). La société de services de Madame Y utilisera son propre matériel, qu'elle choisira en toute autonomie, sous réserve de l'utilisation du réseau/matériel informatique de la société X pour des raisons de sécurité de l'information (laptop). Un bureau sera néanmoins mis à la disposition de Madame Y dans les locaux de la société X pour des raisons purement organisationnelles (place volante dans un paysager). Les larges pouvoirs de gestion formellement délégués et publiés au Moniteur belge continueront de l'être dans le cadre de la nouvelle relation contractuelle envisagée. La société de services de Madame Y ne sera pas incluse dans le système d'évaluation de la société X et applicable à son personnel. Si les parties pourront bien entendu échanger sur la réalisation de résultats, il ne s'agira en aucun cas d'une évaluation à proprement parler. Les politiques de la société X applicables à son personnel ne seront pas applicables à (la société de services de) Madame Y, à l'exception du « dealing code » de la société X. L'application de ce code résulte de la réglementation financière applicable à la société X (société cotée).

Madame Y pourra organiser son temps de travail librement : (La société de services de) Madame Y n'aura pas l'obligation de demander l'approbation de ses absences ou de les justifier. Ces absences seront néanmoins informellement communiquées pour des raisons de bonne organisation (pas d'enregistrement des absences dans des systèmes liés à la gestion des ressources humaines). La société de services de Madame Y ne sera pas astreinte au respect d'un horaire de travail, ni à l'obligation de justifier sa présence (pointage ou toute autre forme de contrôle du temps de travail).

19. La Commission exprime cependant des inquiétudes quant au fait que Madame Y agisse en tant que signataire pour les deux parties à savoir elle-même pour sa future société de management et en tant que représentante de X. La Commission insiste dès lors sur la nécessité qu'un autre représentant de la société X agisse concernant la future relation entre la future société de management de Madame Y et la société X.

20. En l'espèce, au vu des éléments mentionnés dans le formulaire de demande, des informations complémentaires reçues et de l'audition de Madame Y et de Me A concernant le contexte entourant la relation de travail, sous réserve des mentions aux points 17 et 19, la Commission conclut que la future société de management de Madame Y n'est pas un montage fictif destiné à dissimuler une relation de travail entre Madame Y et la société X.

Dans le cadre de la collaboration entre la future société de management de Madame Y et la société X, il n'y aura pas, sur la base des informations disponibles, de relation de travail directe entre Madame Y et la société X.

21. L'analyse de la Commission ne vaut que si la relation de travail est exécutée de la manière dont elle a été présentée devant la Commission.

Avis de la Commission

La Commission administrative de règlement de la relation de travail, composée de :

- Monsieur Pascal HUBAIN, Juge au Tribunal du travail francophone de Bruxelles, Président effectif ;
- Madame Doris MULOMBE, représentante de l'INASTI, Membre effective ;
- Monsieur Stephane SCHÜTZ, représentant de l'INASTI, Membre effectif ;
- Madame Mathilde HENKINBRANT, représentante du SPF Sécurité sociale, Direction générale Expertise Juridique, Membre suppléante ;
- Madame Marie-Hélène VRIELINCK, représentante de l'ONSS, Membre effective ;

Estime, à la majorité des voix que Madame Y fournit des prestations de travail pour la société X en tant qu'indépendante au nom et pour le compte de sa future société de management sous réserve des mentions aux points 17, 19 et 21 ci-dessus.

Ainsi décidé à la séance électronique du 19/12/2025.

Le Président,

Pascal HUBAIN

Les avis ne lient pas les institutions représentées au sein de la commission administrative ainsi que les caisses d'assurances sociales visées à l'article 20 de l'arrêté royal n° 38.

En cas de demande d'avis par une partie, si la commission administrative, dans son avis, qualifie la relation de travail différemment de la qualification juridique choisie par les parties, cette partie notifie cet avis à l'autre partie de la relation de travail dans un délai de 30 jours par lettre recommandée ou par tout autre moyen de notification déterminé par le Roi.