



## POUVOIR JUDICIAIRE

C/20959/2022

ACJC/707/2025

**ARRÊT****DE LA COUR DE JUSTICE****Chambre des prud'hommes****DU MARDI 27 MAI 2025**

Entre

A \_\_\_\_\_ **SARL**, sise \_\_\_\_\_ (VD), appelante d'un jugement rendu par le Tribunal des prud'hommes le 27 août 2024 (JTPH/224/2024), représentée par Me Céline LELIEVRE, avocate, Mercuris Avocats, rue du Grand-Chêne 2, case postale 1061, 1003 Lausanne,

et

**Madame B** \_\_\_\_\_, domiciliée \_\_\_\_\_ (France), intimée, représentée par Me Robert HENSLER, avocat, NOMEA Avocats SA, avenue de la Roseraie 76A, case postale, 1211 Genève 12.

Le présent arrêt est communiqué aux parties par plis recommandés du 3 juin 2025.

---

---

**EN FAIT**

- A.** Par jugement JTPH/224/2024 daté du 27 août 2024 et expédié le même jour, le Tribunal des prud'hommes, statuant par voie de procédure ordinaire, a déclaré recevable la demande formée le 16 mars 2023 par B\_\_\_\_\_ contre A\_\_\_\_\_ Sàrl (ch. 1), condamné A\_\_\_\_\_ Sàrl à verser à B\_\_\_\_\_ la somme brute de 13'065 fr. 85, avec intérêts moratoires au taux de 5% l'an dès le 5 septembre 2022 (ch. 2), invité la partie qui en a la charge à opérer les déductions sociales et légales usuelles (ch. 3), condamné A\_\_\_\_\_ Sàrl à verser à B\_\_\_\_\_ la somme nette de 8'600 fr., avec intérêts moratoires au taux de 5% l'an dès le 5 septembre 2022 (ch. 4), condamné A\_\_\_\_\_ Sàrl à délivrer à B\_\_\_\_\_ un certificat de travail, conformément au considérant 9 du jugement (ch. 5), dit qu'il n'était pas perçu de frais, ni alloué de dépens (ch. 6) et débouté les parties de toute autre conclusion (ch. 7).
- B.**
- a.** Par acte du 27 septembre 2024, A\_\_\_\_\_ Sàrl (ci-après: « l'employeur » ou « l'appelante ») a déposé un appel contre le jugement. Elle a conclu à l'annulation du jugement, puis au rejet de la demande en paiement du 16 mars 2023, à la validité du licenciement et enfin à la validité du certificat de travail transmis. Subsidiairement, elle a conclu au renvoi de la cause au Tribunal « pour nouvelle décision dans le sens des considérants ». En outre, « dans tous les cas », elle a conclu au déboutement de B\_\_\_\_\_ (ci-après: « la travailleuse » ou « l'intimée ») de toutes ses conclusions, ainsi qu'à sa condamnation « au paiement des frais judiciaires et des dépens de première et de deuxième instance ».
- Le Tribunal avait constaté de façon inexacte les faits concernant l'absence de contestation formelle de la rupture du contrat de travail, les justes motifs, la gestion des plannings et des heures supplémentaires, les manquements à charge de A\_\_\_\_\_ Sàrl et les avertissements préalables; de plus, il avait mal appliqué le droit.
- b.** Le 31 octobre 2024, B\_\_\_\_\_ a conclu au rejet de l'appel et à la confirmation du jugement.
- c.** Le 4 décembre 2024, A\_\_\_\_\_ Sàrl a répliqué et persisté dans toutes ses conclusions.
- d.** Le 21 janvier 2025, B\_\_\_\_\_ a dupliqué et persisté dans ses conclusions.
- e.** Le 6 février 2025, la Cour a gardé la cause à juger.
- C.** Les frais pertinents suivants résultent de la procédure.
- a.** A\_\_\_\_\_ Sàrl est une société à responsabilité limitée de droit suisse, ayant son siège à C\_\_\_\_\_ (VD) et dont le but, selon le registre du commerce est le suivant: « la société a pour buts principaux: la gestion, l'acquisition et la prise de participations dans tous types de sociétés ou d'entreprises, et pour tous domaines d'activité, à l'exception d'opérations soumises à la LFAIE, le financement et l'acquisition de tout type d'actifs, l'acquisition, la détention, la gestion et l'exploitation de droits de propriété intellectuelle et autres droits immatériels, le

financement d'entreprises, la valorisation d'entreprises, les conseils, notamment en matière de financement et de stratégie d'entreprises; le commerce, la fabrication et le conditionnement de tous produits cosmétiques et de parfumerie ».

b. D \_\_\_\_\_ en est le gérant, avec signature individuelle.

c. B \_\_\_\_\_ a été engagée par A \_\_\_\_\_ Sàrl comme esthéticienne à l'institut E \_\_\_\_\_ de F \_\_\_\_\_, à Genève (ci-après: « l'institut ») à partir du 22 janvier 2020. Son contrat à durée indéterminée a été signé le 24 février 2020.

Initialement, le salaire mensuel convenu était de 3'560 fr. brut, versé douze fois par an; une prime brute de 10% calculée sur le chiffre d'affaires HT réalisé par la salariée mensuellement était versée à la condition que le seuil de ce chiffre d'affaires atteigne 5'200 fr. TTC. Le taux de travail était fixé à 100% pour 40 heures par semaine; le droit aux vacances était de 4 semaines (20 jours).

Elle a signé trois avenants au contrat de travail les 22 juin 2020, 18 novembre 2020 et 22 octobre 2021. Selon l'avenant du 22 juin 2020, applicable dès le 1<sup>er</sup> août 2020, le délai de résiliation était de 60 jours calendaires, de la deuxième à la neuvième année de service.

Elle a été promue responsable de l'institut en novembre 2021, avec plusieurs responsabilités dont celles de veiller à la caisse, de rendre le tableau des objectifs mensuels, de veiller aux horaires du personnel et d'effectuer des dépôts bancaires journaliers.

Chaque institut de soins avait des objectifs mensuels à atteindre concernant le chiffre d'affaires et la clientèle à obtenir.

B \_\_\_\_\_ a obtenu plusieurs « primes de succès » au cours de l'année 2021 et une autre en juillet 2022.

d. Le 7 avril 2022, G \_\_\_\_\_, chargée des instituts en Suisse romande, a envoyé un long message WhatsApp aux responsables des instituts. Elle a transmis les positions du gérant, à savoir des félicitations et des critiques. Les instituts « H \_\_\_\_\_ » et « I \_\_\_\_\_ » étaient dans le viseur du gérant en particulier avec des vols dans les caisses. S'agissant des instituts « F \_\_\_\_\_ » et « J \_\_\_\_\_ », le gérant « n'est pas très content des chiffres non plus donc il faut booster ces deux instituts aussi ».

e. Par courrier recommandé du 1<sup>er</sup> septembre 2022, A \_\_\_\_\_ Sàrl a résilié avec effet immédiat le contrat de B \_\_\_\_\_. L'employeur avait constaté que, dès janvier 2022 (après la crise du COVID-19), les chiffres d'affaires des deux autres instituts gérés à Genève (« J \_\_\_\_\_ » [+86%] et « I \_\_\_\_\_ » [+60%]) avaient été en constante augmentation jusqu'au mois d'août 2022, en particulier en juin, juillet et août 2022; à l'inverse, le chiffre d'affaires de l'institut de F \_\_\_\_\_ avait connu une baisse de 3%. La direction soupçonnait des vols dans l'établissement; B \_\_\_\_\_ n'avait pas informé sa hiérarchie des dysfonctionnements de son institut.

---

Au moment de son licenciement, le salaire mensuel brut à 100% de B\_\_\_\_\_ était de 4'300 fr.

**f.** Par courrier recommandé du 7 septembre 2022, B\_\_\_\_\_ a écrit que les motifs invoqués n'étaient pas des justes motifs au sens de l'art. 337 CO, ce qui rendait la résiliation nulle. Il convenait de remplacer son licenciement par un licenciement ordinaire respectant les délais légaux.

**g.** Par courrier du 12 septembre 2022, A\_\_\_\_\_ Sàrl a expliqué à B\_\_\_\_\_ qu'au moment de la clôture des chiffres d'affaires d'août 2022, l'institut dont elle était responsable avait eu un chiffre d'affaires « K\_\_\_\_\_ [prestation] » très bas. Certains jours du mois d'août, un seul encaissement « K\_\_\_\_\_ » avait été enregistré, ce qui correspondrait à une seule cliente « K\_\_\_\_\_ » sur la journée, ce qui semblait « totalement impossible ». En août 2021, le chiffre d'affaires était trois fois plus élevé. L'équipe avait été interrogée depuis le licenciement et était étonnée par le faible résultat; comme elle était la responsable et donc la seule à gérer les caisses et faire les dépôts à la banque, B\_\_\_\_\_ était donc « automatiquement mise en cause pour cette situation ».

**h.** Par courrier du 26 septembre 2022, B\_\_\_\_\_ a maintenu la demande de modification du motif de licenciement. Elle demandait aussi la prise en considération des deux logiciels (« L\_\_\_\_\_ [prestation] » et « K\_\_\_\_\_ »), car les encaissements avaient été effectués en août dans le logiciel « L\_\_\_\_\_ », alors qu'ils provenaient du logiciel « K\_\_\_\_\_ », afin de remonter le chiffre d'affaire du logiciel « L\_\_\_\_\_ ».

**D. a.** Par requête de conciliation du 25 octobre 2022, B\_\_\_\_\_ a conclu à ce que son licenciement soit déclaré abusif, à ce que A\_\_\_\_\_ SARL soit condamnée à lui payer 8'600 fr. brut pour le salaire des deux mois de congé, 4'300 fr. brut pour le salaire de septembre, 1'221 fr. brut pour les heures supplémentaires, 4'300 fr. brut à titre de dommages-intérêts. Elle a aussi conclu à la délivrance d'un certificat de travail conforme et une attestation de l'employeur international.

Le 28 novembre 2022, B\_\_\_\_\_ a amplifié ses conclusions à 39'921 fr. brut, sous déduction des charges légales et conventionnelles, avec intérêt à 5% dès le 1<sup>er</sup> septembre 2022. L'indemnité au sens de l'art. 337c al. 3 CO était désormais de 25'800 fr. (au lieu de 4'300 fr.).

En l'absence de conciliation, l'autorisation de procéder a été délivrée le 30 novembre 2022.

**b.** Le 16 mars 2022, B\_\_\_\_\_ a saisi le Tribunal des prud'hommes de sa demande en paiement avec une valeur litigieuse de 42'406 fr. 75. Elle réclamait 12'276 fr. pour le salaire brut dû pendant les deux mois de congé, 26'640 fr. brut au titre d'indemnité selon l'art. 337c al. 3 CO, 1800 fr. 75 à titre de vacances non prises et 1'690 fr. à titre d'heures supplémentaires. Des intérêts à 5% dès le

1<sup>er</sup> septembre 2022 étaient requis (dès le 5 septembre 2022 s'agissant des vacances). En outre, elle sollicitait une rectification de son certificat de travail.

Plusieurs encaissements pour le mois d'août 2022 n'avaient pas été comptabilisés correctement, à savoir des soins \_\_\_\_\_ encaissés dans le système « L\_\_\_\_\_ » au lieu de « K\_\_\_\_\_ ».

**c.** Dans sa réponse du 27 avril 2023, A\_\_\_\_\_ Sàrl a conclu au rejet des prétentions. A part en juillet 2022, B\_\_\_\_\_ n'avait jamais atteint ses objectifs. Le taux d'activité de la travailleuse était de 90% de novembre 2021 à mars 2022; dès avril 2022, le taux d'activité était de 100% pour un salaire de base de 4'300 fr.

Depuis janvier 2022, le chiffre d'affaires des différents instituts avait été en constante augmentation, alors qu'il avait chuté plusieurs mois d'affilée dans celui de F\_\_\_\_\_, en particulier en juin, juillet et août 2022. Plusieurs incohérences avaient été relevées et démontraient un chiffre d'affaires anormalement bas, telles que l'annulation élevée de tickets avec pour motifs « erreur », « n'a pas le temps » ou « n'a pas voulu attendre ». La travailleuse n'avait jamais alerté sa hiérarchie quant à cette situation et, lorsqu'elle avait été interrogée, elle n'avait pas été en mesure de s'expliquer. Les heures supplémentaires n'étaient aucunement justifiées vu l'importante baisse du chiffre d'affaires et l'absence de maladie des autres collaboratrices; de plus, la gestion des heures supplémentaires était strictement encadrée avec des plannings. S'agissant des vacances, la travailleuse se prévalait faussement de dispositions concernant les travailleurs engagés à temps partiel alors qu'elle était engagée à taux plein.

**d.** Le 23 juin 2023, B\_\_\_\_\_ a répliqué.

**e.** Le 25 septembre 2023, A\_\_\_\_\_ Sàrl a dupliqué. Chaque responsable d'institut recevait un planning prévisionnel hebdomadaire, lequel tenait compte des présences, absences et vacances; le second tableau du planning devait être rempli par chaque responsable d'institut qui devait valider les heures réellement effectuées. La travailleuse avait des carences d'heures qu'elle devait rattraper avec des heures supplémentaires, ce qu'elle n'avait jamais fait. La situation économique s'était améliorée dès avril 2022, d'autant plus que le supermarché dans le centre commercial dans lequel se trouvait l'institut avait rouvert. Enfin, le seul fait que des soins « K\_\_\_\_\_ » aient été enregistrés dans l'application « L\_\_\_\_\_ » ne suffisait pas à expliquer cette chute du chiffre d'affaires.

**f.** Après les débats d'instruction, le Tribunal a rendu son ordonnance de preuves. Il a entendu les parties le 11 mars 2024, puis trois témoins lors de l'audience du 14 mars 2024 et deux autres témoins lors de l'audience du 13 mai 2024. Les parties ont ensuite plaidé et la cause a été gardée à juger.

**g.** Les griefs relatifs à la constatation inexacte des faits, à supposer qu'ils soient pertinents pour le fond du litige, seront repris ci-dessous dans la partie « EN DROIT ».

- E. Dans le jugement querellé, le Tribunal s'est déclaré compétent à raison du lieu et de la matière. Il a considéré que la Contrat-type de travail des esthéticiennes (CTT-Esthé) était applicable. La résiliation immédiate du contrat était injustifiée. En effet, même si la travailleuse portait une responsabilité dans la gestion insuffisante de l'institut en 2022 et en particulier dans l'encaissement correct des prestations, ce seul motif n'était pas suffisamment grave pour justifier une résiliation immédiate et méritait nécessairement un avertissement préalable.

En ce qui concerne le chiffre d'affaires anormalement insuffisant, la travailleuse n'était pas engagée pour accroître la clientèle de l'institut ou effectuer des analyses de marché pour améliorer le chiffre d'affaires. Aucun reproche ne pouvait d'emblée être fait à la travailleuse et donc encore moins justifier une résiliation immédiate. Il ne ressortait pas non plus du dossier que la travailleuse aurait formellement et personnellement reçu des reproches ou avertissements ciblés sur le mauvais chiffre d'affaires. L'employeur n'avait même jamais véritablement recueilli la version de la travailleuse à ce sujet. D'ailleurs, l'équipe de l'institut n'avait pas véritablement été auditionnée non plus: cela ne ressortait ni des pièces, ni des témoignages; seul un témoignage l'évoquait très partiellement. L'institut avait comme particularité d'être situé dans un centre commercial, dont le supermarché avait été fermé pendant quatre mois en 2022. Le Tribunal a retenu que l'employeur connaissait les mauvais résultats depuis le début de l'année 2022 et qu'il n'avait adressé aucun avertissement à la travailleuse. Selon les témoins, la travailleuse était particulièrement attentive aux chiffres d'affaires; une témoin avait même été convoquée par la travailleuse en raison des mauvais chiffres. Certains témoins ont exposé des problématiques expliquant la baisse du chiffre d'affaires sans lien avec la gestion par la travailleuse. Les calculs produits par l'employeur n'étaient pas « comptables » et devaient être considérés avec circonspection; le mauvais chiffre d'affaires d'août 2022 pouvait être considéré comme une variation annuelle commune pour ce type de commerce, dépendant d'une clientèle fluctuante.

En ce qui concerne les tickets de caisse contenant des erreurs récurrentes, ce motif ne serait à lui seul pas suffisant pour justifier une résiliation immédiate. Deux annulations de tickets s'expliquaient de manière logique (souscription d'un abonnement, bon), de sorte qu'il n'y avait plus que huit erreurs pour juin 2022, ce qui n'était pas particulièrement élevé. En outre, il n'y avait eu que deux annulations de tickets en août 2022.

En raison du caractère injustifié du licenciement, la travailleuse avait droit à ce qu'elle aurait gagné si son contrat avait pris fin de manière ordinaire. Avec un salaire mensuel de base de 4'300 fr., cela représentait un salaire journalier de 141 fr. 40 (4'300/30.41). Pour 60 jours, cela représentait 8'484 fr. (141.40 x 60), avec intérêts à 5% dès le 5 septembre 2022. Le principe, mais non le calcul, est contesté en appel.

S'agissant des vacances non prises, un montant de 1'250 fr. 05 (sur une prétention de 1'800 fr. 75) a été retenu, avec intérêts à 5% dès le 5 septembre 2022. Ce montant ne fait pas l'objet d'un grief en appel.

S'agissant de la rémunération insuffisante par rapport au taux d'activité pour la période de novembre 2021 à mars 2022, un montant de 1'641 fr. 80 (sur une prétention de 2'150 fr.) a été retenu, avec intérêts à 5% dès le 5 septembre 2022. Ce montant ne fait pas l'objet d'un grief en appel.

S'agissant des heures supplémentaires, un montant de 1'690 fr. (sur une prétention de 1'690 fr.) a été retenu, avec intérêts à 5% dès le 5 septembre 2022. Le Tribunal a retenu que tant le décompte de la travailleuse que celui de l'employeur avaient des valeurs probantes limitées. L'employeur n'avait pas démontré qu'il tenait un décompte mensuel précis des heures supplémentaires. Trois témoins avaient expliqué que des heures supplémentaires étaient effectuées, mais qu'il n'y avait pas de procédure à ce sujet. Le Tribunal a considéré qu'il était établi que la travailleuse avait exécuté des heures supplémentaires, sous le contrôle de sa hiérarchie et sans possibilité de les récupérer par des congés. Le nombre de 50 heures et 15 minutes était considéré comme cohérent et adéquat en lien avec le cahier des charges de la travailleuse. La créance de la travailleuse était de 1'713 fr. 85, mais comme le Tribunal ne pouvait pas statuer *ultra petita*, seuls 1'690 fr. ont été accordés. Les calculs ne sont pas contestés en appel, mais le nombre d'heures supplémentaires retenu l'est.

Cela représente un total intermédiaire de 13'065 fr. 85, figurant sous chiffre 2 du dispositif.

S'agissant de l'indemnité pour licenciement immédiat injustifié, un montant de 8'600 fr. (sur une prétention de 26'640 fr.), a été retenue avec intérêts à 5% dès le 5 septembre 2022. La faute de l'employeur était importante; le motif principal du congé, à savoir une chute anormale du chiffre d'affaires durant le mois d'août 2022, effleurait la mauvaise foi; il était établi que plusieurs instituts rencontraient des problèmes financiers depuis plusieurs mois, ce dont l'employeur avait connaissance. Ces chutes du chiffre d'affaires étaient liées à plusieurs éléments qui échappaient au contrôle de la travailleuse. Celle-ci s'était retrouvée soupçonnée d'avoir commis des vols, alors que la question n'avait jamais véritablement été instruite. Cela étant, vu le jeune âge et l'expérience de la travailleuse, son avenir économique n'était pas en péril; de plus elle ne pouvait pas se prévaloir d'un travail irréprochable. Par conséquent, le Tribunal a retenu un montant correspondant à deux mois de salaire comme approprié.

Enfin, le Tribunal a apporté quelques modifications au certificat de travail, qu'il a ensuite – pour des raisons de clarté – entièrement formulé.

### **EN DROIT**

1. Interjeté contre une décision finale (art. 308 al. 1 let. a CPC), dans une affaire patrimoniale dont la valeur litigieuse au dernier état des conclusions est supérieure à 10'000 fr. (art. 308 al. 2 CPC), auprès de l'autorité compétente (art. 124 let. a LOJ), dans le délai utile de trente jours (art. 142 al. 1 et 3, 143 al. 1 et 311 CPC) et selon la forme prescrite par la loi (art. 130 al. 1, 131 et 311 CPC), l'appel est recevable.

---

L'appel n'est pas une simple continuation de la procédure qui imposerait à l'instance supérieure de reprendre la cause *ab ovo* pour établir un nouvel état de fait: sa mission se limite à contrôler le bien-fondé de la décision rendue en première instance, et les griefs des parties constituent le programme de l'examen qu'elle doit accomplir (ATF 144 III 394 consid. 4.1.4; 142 III 413 consid. 2.2.4; arrêts du Tribunal fédéral TF 4A\_51/2024 du 10 décembre 2024 consid. 4.1.2; 4A\_502/2021 du 17 juin 2022 consid. 4.1). Ainsi et en vertu de l'art. 311 al. 1 CPC, il incombe à l'appelant de démontrer, dans son mémoire d'appel, où et comment la première instance a inexactement appliqué le droit ou constaté les faits; il doit exposer, d'une manière compréhensible pour le tribunal supérieur, y compris en ce qui concerne les faits décisifs, les (prétendues) erreurs commises par le premier juge et, de cette manière, le fondement en fait des griefs présentés concernant l'application du droit (arrêts du Tribunal fédéral 4A\_51/2024 du 10 décembre 2024 consid. 4.1.2; 5A\_790/2023 du 23 mai 2024 consid. 5.2; 5A\_89/2021 du 29 août 2022 consid. 3.4.2).

**2.** L'appelante formule différents griefs tenant à la constatation inexacte des faits.

**2.1** Tout d'abord, l'appelante considère que le Tribunal aurait omis de relever l'absence de contestation formelle par la travailleuse de la rupture de son contrat de travail. Selon l'appelante, la travailleuse n'aurait « pas contesté le principe même de la rupture, mais uniquement l'absence de délai de congé ». Ensuite, la travailleuse n'aurait pas contesté la réalité des motifs invoqués, mais seulement leur gravité.

Or, s'agissant du premier sous-grief, la travailleuse elle-même a écrit le 7 septembre 2022 qu'elle considérait que les motifs invoqués dans la résiliation du 1<sup>er</sup> septembre 2022 n'étaient pas des justes motifs, ce qui rendait la résiliation nulle. Dès lors que la travailleuse fait valoir la nullité de la résiliation, la Cour considère que la travailleuse s'est opposée suffisamment clairement à la fin de son contrat de travail.

En ce qui concerne le deuxième sous-grief, l'appelante est d'avis que le Tribunal aurait omis de constater « la reconnaissance des manœuvres » sur les logiciels. Cela aurait dû être pris en considération pour apprécier la gravité de la faute. Pour la Cour, le courrier complémentaire de la travailleuse du 26 septembre 2022 n'impacte pas la question de l'opposition au congé, qui a été invoquée dans le courrier du 7 septembre 2022 déjà.

D'ailleurs, le licenciement immédiat pour justes motifs ne connaît pas de procédure d'opposition au congé similaire à celle prévue à l'art. 336b CO.

Le premier grief relatif à la contestation des faits sera donc écarté.

**2.2** L'appelante se plaint ensuite que les éléments constituant les justes motifs du congé n'auraient pas été constatés de manière complète.

**2.2.1** Selon l'appelante, le Tribunal aurait retenu uniquement la chute anormale du chiffre d'affaires durant le mois d'août 2022; selon l'appelante, c'est « la prise en compte de l'ensemble des agissements de l'intimée qui a conduit à une suspicion et

à une défiance d'une intensité telle que le maintien de l'intimée en qualité de responsable d'institut est devenu immédiatement et de manière irrémédiable impossible », à savoir des erreurs de caisse, des soins facturés à 1 fr. alors qu'il n'existait aucun soin à ce tarif et un taux d'annulation des tickets quatre fois supérieur à celui des autres instituts. La baisse du chiffre d'affaires était l'élément qui a alarmé l'appelante, tandis que les fautes de la travailleuse ont été découvertes par la suite.

Parmi les autres motifs que le Tribunal aurait omis de prendre en considération, il y a les points suivants:

L'appelante considère que le comportement général de la travailleuse devait être pris en considération; les primes de succès versées en 2021 l'avaient été avant que la travailleuse ne devienne responsable de l'institut. D'ailleurs, l'absence de prime de succès en faveur de la travailleuse en tant que responsable de l'institut confirmait la carence de la travailleuse dans ses nouvelles fonctions.

Selon l'appelante, la travailleuse devait suivre les résultats de l'institut et s'assurer de son bon fonctionnement.

L'appelante reproche également à la travailleuse d'avoir eu un « manque évident de volonté et de motivation », qu'elle aurait communiqué à ses collègues. Or, une responsable ne devait pas transmettre son manque de motivation à d'autres collaboratrices de l'employeur.

L'appelante reproche aussi des erreurs d'encaissement à la travailleuse, y compris s'agissant du mélange des prestations « K\_\_\_\_\_ » et « L\_\_\_\_\_ » dans les logiciels en août 2022; la multiplication d'erreurs de caisse au sein de l'institut dont la travailleuse était responsable avait été constatée. Les erreurs d'encaissement avaient empêché l'appelante d'apprécier de manière correcte les résultats réels de l'institut concerné.

S'agissant enfin des annulations suspectes de tickets, l'appelante considère que ce manquement aurait dû être pris en considération avec les autres fautes reprochées à la travailleuse. Elle n'avait procédé à l'examen des chiffres qu'en août 2022: elle avait découvert une erreur de caisse de 151 fr. datant du 20 juin 2022, puis un encaissement limité à 1 fr. pour toute la journée du 11 juillet 2022, ainsi que treize annulations de tickets pour le mois de juin 2022, quinze annulations pour le mois de juillet 2022 et six annulations pour le mois d'août 2022. Ce manquement supplémentaire avait contribué à une perte de confiance immédiate et irréversible.

**2.2.2** Comme cela sera expliqué ci-dessous (consid. 3), ces différents éléments factuels, même s'ils devaient tous être retenus, ne sauraient justifier un licenciement avec effet immédiat.

En effet, l'existence de primes de succès versées en 2021 signifie que – même si la travailleuse n'était alors pas responsable de l'institut – l'employeur était satisfait des performances de sa collaboratrice. L'employeur lui-même reconnaît d'ailleurs dans

---

son appel qu'une prime a été versée en juillet 2022, pour des résultats de juin 2022, c'est-à-dire pour une période lors de laquelle la travailleuse était responsable et moins de deux mois avant son licenciement début septembre 2022.

Ensuite, il est admis par toutes les parties que la travailleuse était responsable de l'institut. Les parties divergent cependant sur la portée de cette responsabilité. Cette dernière couvrirait assurément le fonctionnement opérationnel et quotidien de l'institut; il est moins certain – et l'appelante ne l'allègue pas et ne le prouve pas davantage – que cette responsabilité impliquait le développement économique de l'institut, par une hausse constante (souhaitée) du chiffre d'affaires. Que les parties échantent sur les résultats – considérés par l'employeur comme insuffisants – de l'institut aurait paru normal, mais il n'y a pas (sous réserve d'un message WhatsApp tout général) dans la procédure des preuves liées à des démarches spécifiques sur ce point (qui auraient pu être des procès-verbaux de séance, des formations *ad hoc*, des consignes écrites chiffrées, des exigences spécifiques dans une annexe au contrat de travail, etc.).

S'agissant du prétendu manque de volonté et de motivation, qui figure dans le courrier de licenciement, il ne ressort pas de l'administration des preuves effectuée par le Tribunal. Il est encore moins établi par l'appel de l'employeur qui, dans sa critique du jugement querellé sur ce point précis, aurait dû – si cela figurait dans la procédure – se référer expressément à des titres produits dans la procédure ou à des témoignages; cela n'est pas le cas. Autrement dit, l'appelante échoue à rendre vraisemblable, et encore davantage à prouver, la critique de la travailleuse figurant dans le courrier de licenciement du 1<sup>er</sup> septembre 2022.

S'agissant des erreurs d'encaissements et notamment du mélange des prestations « K\_\_\_\_\_ » et « L\_\_\_\_\_ » dans les logiciels de l'institut, il en est pris acte.

S'agissant enfin des annulations de tickets, le Tribunal en a traité de manière détaillée dans le considérant 3d de son jugement (p. 21-22) et en a conclu que les annulations pouvaient difficilement être douteuses ou inusuelles. Même si les chiffres divergent entre le jugement du Tribunal et l'acte d'appel (par exemple: en juin 2022: treize annulations selon l'appel, huit erreurs selon le Tribunal; en août 2022: six annulations selon l'appel, deux selon le Tribunal), il est acquis qu'il y a eu des annulations de tickets. La Cour considère cependant que, même si les chiffres de l'appelante étaient retenus, cela ne conduirait pas – comme l'évalue l'appelante – à une « perte de confiance immédiate et irréversible ».

**2.2.3** Le deuxième grief relatif à la constatation des faits sera écarté.

**2.3** L'appelante se plaint ensuite que le Tribunal aurait fait une mauvaise analyse de la gestion des plannings et des fichiers de temps. Selon l'appelante, il appartenait à la responsable de l'institut, c'est-à-dire à la travailleuse, de réaliser le relevé des heures; la travailleuse ne saurait tirer un bénéfice de ses propres manquements. Un relevé d'heures supplémentaires, réalisé « en dehors du cadre », de manière unilatérale et sans aucune preuve ne saurait être pris en considération. Selon

l'appelante, il faudrait tenir compte de 18.79 heures supplémentaires, compensées par 14.25 heures récupérées: il y aurait donc un solde de « 4h54 » (recte: « 4.54 ») en faveur de la travailleuse sous réserve des mois d'avril et de mai. Si on prend en considération le mois d'avril, 11h20 sont « dues », sans que l'appelante ne précise qui est le débiteur de ces heures. Les 50 heures supplémentaires retenues par le Tribunal seraient donc erronées. De plus, la travailleuse avait formulé sa demande initiale sur une occupation à 90%, de sorte qu'il apparaissait probable que les heures comptabilisées comme heures supplémentaires soient en réalité des heures comptabilisées pour une occupation à 100%

La Cour relèvera tout d'abord que ce grief est peu clair. Si on comprend que l'appelante considère que la travailleuse n'a pas effectué les 50 heures supplémentaires et 15 minutes retenues par le Tribunal, on ignore – à la lecture du mémoire d'appel – d'où viennent les chiffres figurant dans le tableau présenté par l'employeur dans son acte d'appel.

Vu l'absence de grief compréhensible face au Tribunal qui a administré des preuves de manière complète en examinant les titres, entendant les parties et plusieurs témoins, la Cour considérera que l'appelante n'a pas fait valoir de manière convaincante que les 50 heures et 15 minutes supplémentaires seraient erronées. Il en est de même s'agissant du taux d'occupation à 90%, respectivement à 100% de la travailleuse.

Dans la mesure de sa recevabilité, le troisième grief relatif à la constatation des faits sera écarté.

**2.4** L'appelante se plaint ensuite que le Tribunal n'ait pas pris en considération l'ensemble des reproches de l'employeur vis-à-vis de la travailleuse: la chute anormale du chiffre d'affaires ne serait pas le motif de la résiliation immédiate, mais son élément déclencheur. Les manquements comprendraient notamment une démotivation partagée, des erreurs d'encaissement et des erreurs suspectes de tickets.

En réalité, ce grief correspond au 2<sup>ème</sup> grief lié à l'établissement des faits, qui a déjà été traité et écarté ci-dessus.

**2.5** L'appelante se plaint ensuite que le Tribunal n'aurait pas pris en considération l'existence d'avertissements préalables. L'appelante admet ne pas avoir formellement notifié un avertissement, mais répète qu'elle a « fait part de son mécontentement face aux mauvais résultats » de l'institut. Ses questionnements liés aux mauvais résultats n'avaient jamais donné lieu à des réactions, des explications ou des propositions de la travailleuse. Selon l'appelante, la travailleuse – en tant que responsable – avait été avertie concernant des soupçons de vol dans les caisses des instituts.

Dans cette critique, l'appelante reconnaît elle-même ne pas avoir notifié un avertissement formel à la travailleuse. Elle utilise ensuite les différentes formes de la racine du mot « avertir », pour faire une assimilation entre un « avertissement »

---

(formel au sens du droit du travail) et le fait que la travailleuse ait été « avertie » (c'est-à-dire mise au courant ou informée) de manière générale sur des soupçons de vol dans les caisses. Il n'y a, à teneur de la procédure, aucune information sur un avertissement formel et clair de l'employeur à sa travailleuse en lien avec un soupçon de vol. En revanche, il ressort du dossier que la travailleuse était au courant de questions de son employeur en lien avec le chiffre d'affaires.

La Cour partage donc la position factuelle du Tribunal selon laquelle il n'y a pas eu d'avertissement formel. Le cinquième grief relatif à la constatation des faits sera écarté.

3. Dans un premier grief juridique, l'appelante considère que la résiliation immédiate du contrat de travail repose sur de justes motifs.

**3.1** L'employeur peut résilier immédiatement le contrat en tout temps pour de justes motifs (art. 337 al. 1 CO). Sont notamment considérés comme de justes motifs toutes les circonstances qui, selon les règles de la bonne foi, ne permettent pas d'exiger de celui qui a donné le congé la continuation des rapports de travail (art. 337 al. 2 CO).

Selon la jurisprudence, la résiliation immédiate pour justes motifs est une mesure exceptionnelle qui doit être admise de manière restrictive. Seul un manquement particulièrement grave peut justifier une telle mesure. Par manquement, on entend généralement la violation d'une obligation découlant du contrat de travail, mais d'autres incidents peuvent aussi justifier une telle mesure. Ce manquement doit être objectivement propre à détruire le rapport de confiance essentiel au contrat de travail ou, du moins, à l'atteindre si profondément que la continuation des rapports de travail ne peut raisonnablement pas être exigée; de surcroît, il doit avoir effectivement abouti à un tel résultat. Lorsqu'il est moins grave, le manquement ne peut entraîner une résiliation immédiate que s'il a été répété malgré un avertissement. Le juge apprécie librement s'il existe de justes motifs (art. 337 al. 3 CO); il applique les règles du droit et de l'équité (art. 4 CC). Savoir si le comportement incriminé atteint la gravité nécessaire dépend des circonstances du cas concret. Dans son appréciation, le juge doit notamment tenir compte de la position et de la responsabilité du travailleur, du type et de la durée des rapports contractuels, de la nature et de l'importance des manquements, ou encore du temps restant jusqu'à l'échéance ordinaire du contrat. À cet égard, l'importance du manquement doit être d'autant plus grande que ce laps de temps est court. La position de l'employé, sa fonction et les responsabilités qui lui sont confiées peuvent entraîner un accroissement des exigences quant à sa rigueur et à sa loyauté (arrêt du Tribunal fédéral 4A\_467/2019 du 23 mars 2022, consid. 4.1; ACJC/554/2025 du 22 avril 2025 consid. 4.1).

**3.2** L'appelante fait valoir que les instituts sont placés sous la responsabilité d'une personne qui est spécialement rémunérée pour cette fonction et doit garantir le contrôle du bon fonctionnement du site. Des faits graves avaient été cachés à

l'employeur, notamment des différences de caisse, de nombreuses annulations de tickets, des prestations mal encodées, des prestations facturées 1 fr. alors que de telles prestations n'existent pas ainsi qu'une diminution « importante et incompréhensible » du chiffre d'affaires. La situation a été découverte fin août 2022; elle a conduit l'employeur à soupçonner des manquements graves de la travailleuse : toute relation de confiance était irrémédiablement et définitivement détruite. Subsidiativement, les fautes étaient « légions et réelle »; la faute concomitante de la travailleuse pouvait aussi constituer un motif de suppression ou de réduction de l'indemnité.

Dans sa réplique, l'appelante écrit que « le soupçon de vol était réel » et que les autres collaboratrices avaient été entendues à ce sujet. Elle considère comme difficile d'entendre un salarié « sur un tel point, sauf à formuler le soupçon, lequel sera forcément dénié ». Le soupçon de vol devait être considéré comme suffisant pour rendre intolérable la poursuite de la relation de travail; en l'espèce, en raison des erreurs de caisse et de la chute d'un chiffre d'affaires qui aurait dû être au plus haut avec la fin du COVID et la réouverture du supermarché, il n'y avait aucune autre explication. La travailleuse avait été licenciée « à la suite du constat d'une masse d'incohérences » dans les résultats et les chiffres de l'institut dont elle était responsable.

L'appelante fait enfin valoir qu'il aura fallu tenir compte de l'économie des frais de déplacement entre le lieu de travail et le domicile de l'intimée, situé en France. Il était en outre surprenant que l'intimée n'ait pas retrouvé de travail pendant son délai de congé.

**3.3** L'intimée fait valoir qu'elle n'a pas reçu formellement et personnellement des reproches ou des avertissements ciblés sur le mauvais chiffre d'affaires de son institut ou de soupçons de vol la visant. Elle transmettait également régulièrement le tableau de suivi des objectifs du mois en cours. Les résultats de l'institut étaient liés à des difficultés contextuelles, telles que la fermeture du supermarché, la reprise économique après le COVID et les choix managériaux de l'appelante. Enfin, les soupçons de vol n'avaient pas fait l'objet d'une véritable investigation.

Dans sa duplique, l'intimée fait valoir que l'employeur a changé le motif du licenciement, en substituant les mauvaises performances par un soupçon de vol.

**3.4** Certaines critiques de l'employeur vis-à-vis de la travailleuse, si elles sont avérées, constituent probablement un motif de mettre fin au contrat de la travailleuse. Cela étant, ils n'emportent pas la gravité suffisante pour une résiliation immédiate du contrat de travail. De plus, il ressort de la procédure qu'aucun avertissement formel clair n'a été notifié à la travailleuse.

Au demeurant, comme le relève l'intimée, le changement du motif de licenciement en cours de procédure (initialement baisse du chiffre d'affaires, puis ultérieurement des soupçons de vol contre la travailleuse) ne permet pas de mieux comprendre quel était le véritable motif. Si un employeur peut être insatisfait des objectifs financiers

---

de l'un de ses instituts, et par conséquent aussi des performances des différents travailleurs, cela ne signifie pas encore que cela justifie un licenciement avec effet immédiat de la responsable de l'institut. D'ailleurs, il ressort de la procédure que l'institut dont la travailleuse était responsable n'était pas le seul dont les résultats financiers ne satisfaisaient pas l'employeur: en effet, alors que certains instituts connaissaient une croissance de leur chiffre d'affaires, d'autres avaient une diminution ou, à tout le moins, une croissance insuffisante. De plus, si une infraction pénale était avérée – ce qui n'est pas le cas, aucune procédure pénale n'ayant été intentée selon le dossier – un tel licenciement immédiat aurait pu être envisagé. Par ailleurs, l'employeur s'est limité à interroger des collègues de la travailleuse, à l'exclusion de la travailleuse concernée. Cette dernière n'a donc nullement été confrontée aux résultats financiers insatisfaisants et aux explications souhaitées. Enfin, même si l'employeur fait désormais valoir de grandes exigences vis-à-vis de sa travailleuse, il faut rappeler que son contrat de travail, qui prévoyait certes implicitement quelques obligations administratives (décomptes, caisse, versements à la banque), ne prévoyait pas, par écrit, des exigences chiffrées, ni même de responsabilité quant au développement de l'institut. Le salaire mensuel brut de 4'300 fr., avec des primes de quelques centaines de francs, ne transforme pas non plus la travailleuse en cheffe d'entreprise.

La Cour considère donc que le Tribunal a correctement appliqué le droit en considérant que le licenciement immédiat de la travailleuse était injustifié.

Par conséquent, le grief sera écarté et le caractère injustifié du licenciement sera confirmé.

4. Dans un grief de trois lignes, l'appelante explique que la travailleuse ne saurait prétendre au paiement de jours de congés pour la durée du délai de congé, dès lors que le licenciement immédiat était justifié.

Le jour du licenciement, l'intimée disposait encore de 23 jours de vacances, élément factuel qui n'a pas été contesté en appel.

Etant donné que le licenciement immédiat a été considéré comme injustifié, le calcul des jours de vacances est logique. Ce grief sera donc écarté.

5. Enfin, dans un dernier grief, l'appelante explique que la travailleuse avait demandé 50 heures et 15 minutes d'heures supplémentaires, alors que l'appelante avait reconnu 11 heures et 20 minutes seulement. Les éventuelles difficultés de gestion de l'institut devaient être mises à charge de la travailleuse, vu sa fonction de cadre. Enfin, il y aurait eu une prise en considération à tort d'un taux d'activité de 100%, alors qu'il n'était que de 90%.

L'intimée considère que l'employeur ne tenait pas un décompte mensuel précis des heures supplémentaires, alors que celui-ci lui incombait. C'était donc à juste titre que le Tribunal avait retenu que le nombre de 50 heures et 15 minutes était cohérent et adéquat.

La Cour considère, comme le Tribunal, que la position de la travailleuse est plus convaincante que celle de l'employeur. En effet, bien qu'elle soit la responsable de l'institut, la travailleuse n'en demeure pas moins subordonnée à l'employeur et soumise à ses règles organisationnelles et hiérarchiques: la responsabilité liée à l'organisation et au décompte (voire au formulaire de décompte) des heures supplémentaires se trouve donc plutôt auprès de l'employeur que de la travailleuse.

De plus, sur le principe, l'employeur a admis que la travailleuse avait effectué des heures supplémentaires, mais n'a pas prouvé que son décompte était exact. Il ne ressort pas non plus de la procédure que la travailleuse aurait pris position sur les chiffres retenus par l'employeur.

Ce grief sera écarté.

6. L'appelante conclut formellement, sous chiffre 5 de son appel, à ce que le certificat de travail transmis soit valable. Cela étant, elle ne motive absolument pas cette conclusion et ne présente aucun grief. Dès lors que l'appel doit être motivé (art. 311, al. 1 CPC), cette conclusion sera irrecevable. Le jugement du Tribunal en lien avec le certificat de travail sera confirmé.
7. Les différents griefs de l'appelante contre le jugement étant écartés, le jugement du Tribunal sera confirmé.
8. La valeur litigieuse étant inférieure à 50'000 fr., aucun frais judiciaire ne sera perçu (art. 19 al. 3 let. c LaCC et art. 71 RTFMC).

Il n'y a pas de dépens pour la représentation en justice dans les causes soumises à la juridiction des prud'hommes (art. 22 al. 2 LaCC).

\* \* \* \* \*

**PAR CES MOTIFS,  
La Chambre des prud'hommes :**

**A la forme:**

Déclare irrecevable le chiffre 5 de l'appel du 27 septembre 2024 de A\_\_\_\_\_ SARL contre le jugement JTPH/224/2024 du Tribunal des prud'hommes du 27 août 2024 dans la cause C/20959/2022-2.

Déclare recevable l'appel pour le surplus.

**Au fond:**

Confirme ce jugement.

Dit qu'il n'est pas perçu de frais judiciaires.

Dit qu'il n'est pas alloué de dépens d'appel.

**Siégeant:**

Monsieur David HOFMANN, président; Madame Monique FLÜCKIGER, Monsieur Michael RUDERMANN, juges assesseurs; Madame Fabia CURTI, greffière.

**Indication des voies de recours et valeur litigieuse:**

*Conformément aux art. 72 ss de la loi fédérale sur le Tribunal fédéral du 17 juin 2005 (LTF; RS 173.110), le présent arrêt peut être porté dans les trente jours qui suivent sa notification avec expédition complète (art. 100 al. 1 LTF) par-devant le Tribunal fédéral par la voie du recours en matière civile.*

*Le recours doit être adressé au Tribunal fédéral, 1000 Lausanne 14.*

**Valeur litigieuse des conclusions pécuniaires au sens de la LTF supérieure ou égale à 15'000 fr.**