

**COUR D'APPEL CIVILE**

---

---

Arrêt du 20 septembre 2024

---

Composition : Mme CRITTIN DAYEN, présidente  
MM. Krieger et Hack, juges  
Greffière : Mme Tedeschi

\*\*\*\*\*

**Art. 328, 336 al. 1 let. d et 336a al. 1 CO**

Statuant sur l'appel interjeté par **X.**\_\_\_\_\_, à [...], appelante, contre le jugement rendu le 5 juillet 2022 par le Tribunal de prud'hommes de l'arrondissement de Lausanne dans la cause divisant l'appelante d'avec **V.**\_\_\_\_\_, à [...], intimée, la Cour d'appel civile du Tribunal cantonal considère :

## **En fait :**

**A.** Par jugement du 5 juillet 2022, dont les motifs ont été adressés pour notification aux parties le 7 octobre 2022, le Tribunal de prud'hommes de l'arrondissement de Lausanne (ci-après : les premiers juges ou les juges de première instance), admettant partiellement la demande de V. \_\_\_\_\_ (I), a dit que X. \_\_\_\_\_ devait payer à celle-ci le montant brut de 2'236 fr. 10, avec intérêts à 5 % l'an dès le 1<sup>er</sup> mai 2019, sous déduction des charges sociales et conventionnelles (II), le montant net de 3'000 fr., avec intérêts à 5 % l'an dès le 1<sup>er</sup> mai 2019 (III) et le montant net de 13'406 fr. 25, avec intérêts à 5 % l'an dès le 1<sup>er</sup> mai 2019 (IV), a rejeté toutes autres ou plus amples conclusions (V), a dit que X. \_\_\_\_\_ verserait à V. \_\_\_\_\_ 4'000 fr. à titre de dépens réduits (VI) et a rendu le jugement sans frais judiciaires (VII).

En droit, les premiers juges ont exposé que, conformément au contrat de travail de durée indéterminée du 16 mars 2017, V. \_\_\_\_\_ travaillait pour le compte de la société X. \_\_\_\_\_ en qualité de secrétaire depuis le 1<sup>er</sup> juin 2017. Par courrier du 28 janvier 2019, cette employée a été licenciée. Appelés à statuer sur plusieurs prétentions découlant du contrat de travail, les juges de première instance ont tout d'abord considéré que l'employée avait droit à un solde de vacances de six jours et demi, correspondant à un montant brut de 2'236 fr. 10. De surcroît, ceux-ci se sont déclarés convaincus que la demande de respect des droits de V. \_\_\_\_\_, formulée par le conseil de celle-ci dans son courrier du 23 janvier 2019, était à l'origine de son licenciement. Ce congé était ainsi abusif au sens de l'art. 336 al. 1 let. d CO (Code des obligations du 30 mars 1911 ; RS 220). Compte tenu de la relative brièveté des rapports de travail, les premiers juges ont fixé l'indemnité pour ce congé à l'équivalent de deux mois de salaire, soit un montant net de 13'406 fr. 25. Ils ont également exposé que V. \_\_\_\_\_ était, dès le 29 octobre 2018, en incapacité de travail totale en raison d'un *burn-out*. Ils ont considéré que cette incapacité était principalement due aux conditions de travail qui lui avaient été imposées et à l'environnement de travail, imputables à

X.\_\_\_\_\_, laquelle avait failli à son obligation de protection de la personnalité de son employée. Les premiers juges ont dès lors alloué à V.\_\_\_\_\_ une indemnité de 3'000 fr. à titre de tort moral. Finalement, les juges de première instance ont retenu que le prétendu dommage (soit des pertes financières résultant du fait que V.\_\_\_\_\_ n'aurait pas systématiquement effectué des rappels pour les factures ouvertes) qu'opposait X.\_\_\_\_\_ en compensation, n'était pas établi. Le cas échéant, ce dommage serait, quoi qu'il en fût, dû à sa propre désorganisation et ne pouvait ainsi pas être reproché à V.\_\_\_\_\_.

**B. a)** Par acte du 9 novembre 2022, X.\_\_\_\_\_ (ci-après : l'appelante) a fait appel de ce jugement, en concluant, avec suite de frais et dépens, à sa réforme en ce sens que, en substance, les conclusions de V.\_\_\_\_\_ (ci-après : l'intimée) étaient rejetées et que des dépens soient alloués à l'appelante à hauteur de 4'000 francs. A titre subsidiaire, elle a conclu à ce qu'elle doive uniquement verser un montant de 2'236 fr. 10, avec intérêts à 5 % l'an et sous déductions des charges sociales, à l'intimée, les conclusions de cette dernière étant rejetées pour le surplus, et que l'intimée soit astreinte au versement de dépens de première instance de 3'400 francs. A titre très subsidiaire, elle a conclu à l'annulation du jugement et au renvoi de la cause en première instance pour nouveau jugement dans le sens des considérants.

**b)** Par réponse du 23 mars 2023, l'intimée a conclu, avec suite de frais et dépens, au rejet de l'appel.

**c)** Le 14 mars 2024, les parties ont été informées que la cause était gardée à juger.

**C.** La Cour d'appel civile retient les faits pertinents suivants, sur la base du jugement querellé complété par les pièces du dossier :

**1.** X.\_\_\_\_\_ est une société à responsabilité limitée dont le siège est à [...] et qui a pour but la planification, l'ouverture et la gestion d'une ou de plusieurs structures d'accueil de la petite enfance sous la forme de crèches, garderies ou toutes autres institutions similaires. C.\_\_\_\_\_ en est l'associée gérante. Cette société exploite en particulier trois structures, à savoir la garderie D.\_\_\_\_\_, la garderie G.\_\_\_\_\_ et l'École S.\_\_\_\_\_.

**2.** Par contrat de travail de durée indéterminée du 16 mars 2017, V.\_\_\_\_\_ a été engagée par l'appelante en qualité de secrétaire pour l'École S.\_\_\_\_\_, le D.\_\_\_\_\_ et le G.\_\_\_\_\_ dès le 1<sup>er</sup> juin 2017. Elle a dans un premier temps travaillé à 80 %, avant d'augmenter, à sa requête, son taux d'activité à 90 % à l'automne 2017.

L'intimée s'occupait de la comptabilité, de la facturation, des ressources humaines et du secrétariat. Ses tâches en matière de comptabilité comprenaient la mise en place avec la fiduciaire de la défenderesse d'un programme informatique comptable (nommé Winbiz), la comptabilité des (trois, réd.) structures jusqu'au bouclement, l'imputation des factures des créanciers, les paiements et suivis, ainsi que la tenue des caisses. L'intimée assumait également des tâches de secrétariat et de ressources humaines, lesquelles impliquaient notamment l'établissement et le suivi de l'état du personnel, la gestion complète et le paiement des salaires des professeurs (avec la fiduciaire), le traitement des assurances sociales, des cas maladie, accident et maternité, de l'impôt à la source (avec des décomptes annuels) et des « *annonces aux différentes institutions* ».

**3.** Lors de son engagement, l'intimée a été avertie qu'il régnait une certaine désorganisation dans l'administration de l'appelante. Dès son entrée en service, celle-ci a constaté que ce manque de structure était plus important que ce qui lui avait été suggéré.

Singulièrement, malgré l'intervention d'un comptable ayant précédé l'entrée en fonction de l'intimée, il y avait à son arrivée du retard dans la facturation et une comptabilité lacunaire.

**4. a)** A la fin du mois de juin 2017, l'intimée a été chargée d'établir la facturation pour l'École S.\_\_\_\_\_. Elle devait s'occuper de la facturation des écolages des trois structures avec suivi et rappels, de la comptabilisation des heures et des cours extra-scolaires pour qu'ils puissent être facturés, ainsi que de la facturation des cours de coaching scolaire, (*recte* : de la location des) salles de cours et des places de parc. Il fallait notamment tenir compte des spécificités propres à chaque élève en fonction des repas pris, de la fréquentation des ateliers et cours particuliers ainsi que des prix variables.

Au vu de l'ampleur de la tâche, l'intimée a consacré à celle-ci une bonne partie, sinon l'entier du mois de juillet 2017, alors que J.\_\_\_\_\_, directrice de l'École S.\_\_\_\_\_, et la majeure partie du personnel étaient en vacances.

Au retour de vacances de J.\_\_\_\_\_, l'intimée a dû reprendre ce travail en établissant des factures mensuelles au lieu d'une facture globale annuelle.

**b)** J.\_\_\_\_\_ a également requis de l'intimée qu'elle procède aux rappels pour le paiement des factures ouvertes tous les deux mois.

A son arrivée, l'intimée a dû rattraper le suivi du paiement des factures ouvertes par les débiteurs. Dans un premier temps, elle et la fiduciaire ont eu à comparer les factures et les paiements qui avaient déjà été effectués. Dans un second temps, l'intimée a envoyé une série de rappels.

Par la suite, celle-ci n'a néanmoins pas effectué ces rappels de manière systématique.

**c)** L'intimée a considéré comme prioritaire la mise en place d'une organisation fonctionnelle et efficace. A cette fin, elle devait parfois solliciter l'avis de la fiduciaire - par l'intermédiaire de B. \_\_\_\_\_ -, ce qu'elle a fait plusieurs dizaines de fois entre les mois de juin 2017 et de juillet 2018, par courriels notamment, pour des questions et un soutien dans ses tâches de comptabilité.

Lorsque l'appelante s'est rendu compte de l'ampleur de ces sollicitations et des coûts engendrés par celles-ci, elle est intervenue en interdisant les contacts directs entre l'intimée et la fiduciaire.

**d)** A une date inconnue, un programme informatique comptable nommé Winbiz a été installé.

**5.** Au début de son engagement, la place de travail de l'intimée avait été installée dans un coin de la salle des maîtres. Divers éléments l'empêchaient de se concentrer, tels que les conversations et les passages des enseignants, les cris des enfants, le bruit des photocopieuses et de la machine à café. Elle devait par ailleurs constamment maintenir la confidentialité des données apparaissant sur son écran et des documents posés sur son bureau, en raison du passage des professeurs.

Par la suite, à la demande de l'intimée, un local a été aménagé pour elle au sous-sol. J. \_\_\_\_\_ a cependant exigé que l'intéressée vienne travailler à la salle des maîtres les mardi et jeudi. Celle-ci était dès lors contrainte de transporter avec elle son matériel de sa place de travail au sous-sol à la salle des maîtres située à l'étage supérieur.

**6. a)** Par message du 6 juillet 2018, l'intimée a adressé le message suivant à B. \_\_\_\_\_ :

*« Merci d'avoir dit à Mme J. \_\_\_\_\_ et C. \_\_\_\_\_ que je travaille bien et qu'il y a vraiment eu beaucoup à faire... sans vous j'aurais perdu mon travail aujourd'hui... je vous suis infiniment reconnaissante... Bon weekend !! Bien cordialement. »*

B. \_\_\_\_\_ lui a répondu le même jour ce qui suit :

*« Mais je vous en prie, la remarque fait à Mme J.\_\_\_\_\_ et C.\_\_\_\_\_ était sincère ! Même si vous aurez toujours quelques spécialités que l'on trouve dans chaque comptabilité, votre compte est globalement propre ! Faites au plus simple en cas de doutes et tout se passera pour le mieux ! »*

**b)** Le 10 juillet 2018, après une discussion animée entre elles, l'intimée a envoyé le message suivant à J.\_\_\_\_\_ :

*« Salut ! Ecoute, vu la situation, si tu n'es pas contente, je préfère que tu me licencies... Je ne peux pas partir moi-même car je vais être pénalisée au chômage et je ne peux pas vivre deux mois sans salaire... »*

**c)** Par message du 19 octobre 2018, l'intimée a indiqué ce qui suit à B.\_\_\_\_\_ :

*« Je suis navrée de devoir vous appeler en cachette et de vous mettre dans une situation inconfortable... j'essaie autant que possible de me débrouiller seule mais parfois vous êtes le seul qui puisse répondre à mes questions... comme vous pouvez le constater, l'ambiance ici n'est pas au beau fixe !!! De toute façon, cela risque de ne pas durer vu les bruits qui courent à mon sujet... Merci mille fois de votre aide et à et bientôt j'espère... Bien cordialement. »*

**7.** L'intimée était suivie par la Dre Z.\_\_\_\_\_, spécialiste en psychiatrie et psychothérapie.

Atteinte d'un *burn-out*, l'intimée s'est trouvée en incapacité de travail complète du 29 octobre 2018 au 31 mai 2019. Son incapacité était partielle dès le 1<sup>er</sup> juin 2019.

**8. a)** Par courrier du 23 janvier 2019 adressé à l'appelante, l'intimée, par l'intermédiaire de son conseil, lui a indiqué ce qui suit :

*« Madame la Présidente, Madame la Directrice,*

*Par la présente, je porte à votre connaissance avoir été consulté et constitué avocat par votre collaboratrice, Mme V.\_\_\_\_\_, laquelle m'a fait état des importantes difficultés qu'elle a rencontrées sur son lieu de travail et qui ont conduit à un état de burnout grave, justifiant d'un arrêt complet de travail depuis la fin du mois d'octobre 2018.*

*Aujourd'hui, ma mandante qui se reconstruit peu à peu, avec le soutien de son médecin traitant, doit envisager, à terme, le retour au travail, ceci probablement à temps partiel dans un premier temps.*

*Une telle perspective suscite cependant des inquiétudes de sa part, compte tenu de sa fragilité actuelle, et ne peut être concrétisée que pour autant que son employeur prenne les dispositions utiles pour prévenir la répétition des situations et incidents qui ont porté très sérieusement atteinte à l'état de santé de Mme V.\_\_\_\_\_, son incapacité de travail étant clairement liée aux conditions d'emploi selon l'appréciation de son médecin traitant.*

*Ma cliente m'a ainsi relaté divers événements, ponctuels ou durables, dont je rapporte ci-après quelques exemples :*

*- A son entrée en fonction, au mois de juin 2017, elle a trouvé un grand désordre administratif. Conjointement avec votre Fiduciaire, elle a dû fournir un travail important pour mettre les choses en place et parvenir à un bouclage de l'année en cours. Il en est résulté une facture importante de votre Fiduciaire, et l'importance de dite facture lui a été très vertement reprochée, d'autres collaborateurs de l'Ecole étant informés que cette situation était de la faute de Mme V.\_\_\_\_\_ ;*

*- Ce reproche s'est notamment traduit par l'interdiction qui lui a été faite de contacter directement la Fiduciaire, ce qui est à la fois une brimade et une entrave à la bonne exécution de son travail ;*

*- Dans un premier temps, Mme V.\_\_\_\_\_ occupait un bureau coïncé entre celui de la Direction et la salle-des-maîtres, l'exposant notamment à un bruit permanent. Il a alors été décidé d'emménager un nouveau bureau au sous-sol, dans l'ancienne salle des coffres. Si cet aménagement est sans doute une amélioration des conditions de travail, il a été compromis par l'exigence de la Directrice de remonter travailler dans son ancien bureau les mardis et jeudis, l'exposant à nouveau au bruit et à l'exécution de tâches ponctuelles qui retardent l'exécution de son travail, dont le volume est important ;*

*- Ma cliente doit notamment gérer le planning des enseignants de l'Ecole et notamment celui d'enseignants qui sont considérés comme des travailleurs sur appel - alors qu'ils ne répondent pas à la définition de cette catégorie - et gérer leur mécontentement lorsqu'ils apprennent qu'ils ne sont pas payés en cas d'incapacité de travail ;*

*- Devant ma mandante, il a été indiqué à votre apprentie que celle-ci pourrait s'occuper de la direction administrative de l'école ; selon les informations de ma cliente, dite apprentie a depuis changé de place d'apprentissage ;*

*- Votre Directrice, Mme J.\_\_\_\_\_ s'est adressée à plusieurs reprises, de manière extrêmement virulente à l'endroit de Mme V.\_\_\_\_\_, laissant notamment entendre qu'elle allait être licenciée ; plus encore, elle la critique auprès des autres collaborateurs de l'Ecole et*

ma mandante a constaté que ses collègues cessent de parler lorsqu'elle entre dans une pièce, notamment dans celle où se trouvent les photocopieuses.

Les faits relatés ci-dessus décrivent des conditions de travail qui contreviennent clairement au devoir de l'employeur de protéger la personnalité de ses employés, conformément à l'article 328 du Code des obligations. Il importe donc que des mesures et des engagements soient pris pour permettre à Mme V.\_\_\_\_\_ de reprendre sereinement son travail.

Pour être tout à fait clair, même si ces conditions devaient être remplies et qu'une reprise effective du travail pourrait avoir lieu, la question de la compensation du préjudice matériel et moral subi par Mme V.\_\_\_\_\_ demeurera un thème d'actualité.

Le soussigné est à votre entière disposition pour en conférer. En l'état, Mme V.\_\_\_\_\_ ne souhaite pas être abordée directement à ce propos. [...] »

**b)** Par courrier du 28 janvier 2019, l'appelante a répondu ce qui suit au conseil de l'intimée :

« Maître,

Votre lettre du 23 janvier 2019 contient des accusations graves qui appellent les déterminations suivantes sur les divers événements rapportés par votre cliente :

1. La situation de « désordre administratif » évoquée par votre cliente lui était parfaitement connue. En effet, avant son engagement, elle a proposé ses services au D.\_\_\_\_\_ durant plusieurs mois en qualité d'aide administrative. C'est donc en connaissance de cause qu'elle a accepté de signer un contrat de travail.

Il est juste qu'elle a dû faire un travail de remise en place lié notamment à l'installation d'un nouveau logiciel comptable, ceci avec l'aide de notre fiduciaire. La facture de la fiduciaire liée à ces prestations n'a en aucun cas été reprochée à Madame V.\_\_\_\_\_. Ce qui lui a été reproché sont les sollicitations inutiles de notre fiduciaire, alors même qu'elle avait reçu des instructions précises de la part de la direction. A titre d'exemple, votre mandante avait remarqué une différence d'un franc sur certaines factures adressées aux parents liée à un problème de calcul et d'arrondi. Madame J.\_\_\_\_\_ lui a clairement précisé que cette différence minime pouvait être offerte aux parents. Malgré cette instruction, votre mandante a sollicité l'aide de deux enseignants de mathématiques, ainsi que de la fiduciaire pour résoudre ce problème. C'est ainsi que notre fiduciaire nous a facturé pas moins de trois heures de travail pour régler ce problème. Il a donc été précisé à Madame V.\_\_\_\_\_ qu'elle devait demander l'autorisation à la direction avant de contacter la fiduciaire afin d'éviter des coûts importants et inutiles à la société.

2. *En juin 2018, et contrairement à ce qui lui avait été demandé, Madame V. \_\_\_\_\_ n'a pas adressé les rappels de facture aux parents débiteurs. Ce manquement a occasionné un solde ouvert de plus de Fr. 300'000.-. Cette situation a d'ailleurs fait l'objet d'une réunion avec Madame J. \_\_\_\_\_ et la soussignée dans le but de faire comprendre à votre mandante l'importance d'adresser régulièrement les rappels de facture aux parents débiteurs. Malgré cela la situation ne s'est pas améliorée puisque nous avons constaté qu'en novembre 2018 aucun rappel n'avait été envoyé aux parents débiteurs depuis août 2018.*
3. *Dans un premier temps, votre cliente a occupé un bureau confortable dans l'espace ouvert de la direction. Il s'agit d'une pièce de 35 m<sup>2</sup> offrant toutes les commodités bureautiques à notre employée. Une autre pièce de 35 m<sup>2</sup>, ouverte sur la salle de direction est occupée par les enseignants en tant que salle de travail des maîtres. La salle de repos, pour les moments de détente, est extérieure à cet espace de travail.*

*Le bruit dont se plaint votre mandante est lié au fait qu'elle travaille dans une école, ce qui implique que durant les pauses les enfants font du bruit dans le couloir. Les enseignants profitent également de ces moments pour poser des questions à l'administration ou à la direction. Il s'agit de moments réguliers (deux fois 5 minutes le matin, une fois 25 minutes le matin et deux fois 5 minutes l'après-midi jusqu'à 15 h 45). Il ne s'agit en aucun cas d'un bruit constant, car lorsque les enfants sont en classe, le bureau est silencieux.*

*Malgré cela et pour respecter le souhait de votre cliente de bénéficier d'un calme absolu lorsqu'elle effectuait ses tâches comptables, nous avons engagé d'importants frais pour aménager un bureau à côté d'une salle de cours au rez-inférieur de l'école. C'est ainsi plus de Fr. 10'000.- qui ont été dépensés pour le bien être de notre employée.*

*Il est juste que Madame V. \_\_\_\_\_ devait remonter dans le bureau de la direction les mardis et jeudis pour effectuer d'autres tâches de secrétariat pour lesquelles elle a été engagée. Elle a d'ailleurs toujours été réfractaire à ces tâches ne souhaitant faire que de la comptabilité et de la facturation. Par exemple, votre mandante se permettait de refuser de faire la mise en page de certains courriers.*

*Si Madame V. \_\_\_\_\_ devait remonter dans le bureau de la direction les mardis et jeudis, c'est parce que l'apprentie qui avait été engagée pour la soulager de ces tâches administratives était aux cours professionnels ces jours-là. Ainsi, votre cliente devait effectuer ses tâches de comptabilité et de facturation les lundis, mercredis et vendredis et s'occuper du secrétariat général les mardis et jeudis, cela dans le bureau de la direction puisque ces tâches se font en étroite collaboration avec Madame la directrice J. \_\_\_\_\_.*

4. *Madame V. \_\_\_\_\_ n'a jamais dû gérer le planning des enseignants. Cela est faux. Ces tâches incombent à Madame*

J.\_\_\_\_\_, Madame F.\_\_\_\_\_, et Monsieur K.\_\_\_\_\_. Votre cliente devait quant à elle récolter les feuilles d'heures remplies par les enseignants afin de préparer et verser les salaires à la fin du mois. De même, Madame V.\_\_\_\_\_ n'a jamais eu de tâches RH [ressources humaines]. Elle n'a par conséquent pas eu à gérer d'éventuels mécontentements de la part des enseignants payés à l'heure, contrairement à ce qu'elle soutient. D'ailleurs, Madame J.\_\_\_\_\_ n'a jamais constaté de tels mécontentements.

5. Madame J.\_\_\_\_\_ a effectivement proposé à l'apprentie qui arrivait en fin de formation de continuer à travailler pour l'entreprise en tant que secrétaire. Cette proposition n'aurait eu aucun impact sur le poste de Madame V.\_\_\_\_\_ ce qui lui a d'ailleurs été rapporté. Nous savons qu'elle s'est effectivement plainte des compliments que Madame J.\_\_\_\_\_ adressait à l'apprentie sur la qualité de son travail. C'est ainsi que la directrice a dû prendre le temps d'expliquer à Madame V.\_\_\_\_\_ que les compliments faits à l'apprentie n'avaient que pour but de lui donner confiance en elle dans sa formation.
6. Madame V.\_\_\_\_\_ ne s'est jamais vue menacée d'être licenciée. Au contraire, votre cliente a fait part de son souhait de démissionner à certains enseignants, ainsi qu'à la fiduciaire par écrit.

Les accusations portées par votre cliente à l'encontre de son employeur sont extrêmement surprenantes. En effet, tout a toujours été fait pour créer des conditions favorables de travail. Notre employée a en outre bénéficié d'attentions toutes particulières pour son bien-être personnel au travail.

La discussion entre la direction et Madame V.\_\_\_\_\_ a toujours été ouverte et cela tant sur le plan professionnel que personnel. Madame F.\_\_\_\_\_, membre de la direction de l'école S.\_\_\_\_\_, s'était rendue disponible pour amener Madame V.\_\_\_\_\_ au travail les matins afin que cette dernière évite les transports publics qui lui occasionneraient des angoisses, selon ses dires.

On comprend dès lors très mal les reproches formulés dans votre lettre du 23 janvier 2019 à l'encontre d'un employeur qui a eu autant d'égard pour cette employée !

Nous saisissons cette occasion pour vous faire part d'une liste d'erreurs professionnelles commises par votre cliente et qui ont été découvertes depuis son absence :

- problèmes de gestion de caisse présentant des écarts de plusieurs milliers de francs irrécouvrables ;
- dossiers physiques et informatiques « employés », « élèves » et « enfants » non tenus, incomplets, mal rangés ou manquants. Cela occasionne une absence d'informations préjudiciables au bon fonctionnement de la société ;
- erreurs dans les calculs des salaires en 2018. Les erreurs portent sur les déductions à retenir sur le salaire brut des employés, parfois erronées, parfois absentes, alors qu'elles auraient dû être faites ou, au contraire, présentes, alors qu'elles n'auraient pas dû être faites. Cela engendre un travail de correction, ainsi que

- des remboursements importants sur le plan des assurances sociales ;*
- *erreurs dans la facturation : montants erronés, oublis d'envois de factures, factures non annulées, alors que cela avait été demandé par la direction ;*
  - *rappels non-envoyés de manière régulière, contrairement aux instructions de la direction ;*
  - *mauvaise tenue du journal comptable ;*
  - *classement administratif défaillant. Avant son départ, Madame V.\_\_\_\_\_ a laissé des piles de dossiers et de tâches en cours disséminées, ce qui a rendu la reprise de ses tâches compliquée ;*
  - *erreurs dans la communication des masses salariales aux différentes assurances sociales ;*
  - *le suivi des heures des enseignants et éducateurs n'a pas été fait pour les années 2017 et 2018 ;*
  - *manque de rigueur dans le suivi de la comptabilité (par exemple, nous avons retrouvé des factures dont les corrections étaient faites à la main, mais pas dans le programme de comptabilité, des tickets inexistants ont été remplacés par des post-it, des justificatifs de dépenses ont été scotchés dans divers classeurs au lieu d'être traités, etc.) ;*
  - *nous avons également constaté que Madame V.\_\_\_\_\_ perdait son temps dans des tâches non-demandées et inutiles, comme par exemple, liste des dates des repas pris par les enfants. Il faut savoir que les repas sont facturés en fonction des inscriptions des enfants et non pas en fonction des repas effectivement pris dans les locaux.*

*Cette liste n'est pas exhaustive au regard des nombreux manquements que nous avons découverts et continuons à découvrir depuis l'absence de Madame V.\_\_\_\_\_.*

*Ces multiples erreurs ont occasionné d'importants frais de remise à niveau. Nous avons notamment dû engager un extra afin de trier et ranger les piles qui traînaient partout. Cette personne effectue un travail à un taux de 20 %. A ce jour, cette tâche n'est toujours pas terminée. De plus, le travail de la fiduciaire pour corriger ces multiples erreurs engendrent à nouveau des frais supplémentaires importants. De même, le secrétaire-comptable actuellement en poste passe un nombre d'heures important à rattraper les erreurs dans la tenue du journal comptable et autres problèmes de facturation et de traitement de frais, ce qui a retardé les tâches quotidiennes de l'entreprise.*

*Au vu de ce qui précède, X.\_\_\_\_\_ se réserve de réclamer des dommages et intérêts à Madame V.\_\_\_\_\_.*

*Enfin, vous trouverez en annexe une copie de la lettre de licenciement adressée ce jour à votre cliente sous plis recommandé.*

*D.\_\_\_\_\_ se réserve également de se prévaloir de la présente.*

*Je vous prie d'agréer, Maître, l'expression de mes sentiments distingués. »*

La lettre de licenciement, annexée au courrier qui précède et datée du même jour, avait la teneur suivante :

« Chère V. \_\_\_\_\_,

*Au terme du délai de protection de l'article 336 c alinéa 1 lettre b CO, nous sommes au regret de résilier le contrat de travail qui nous lie.*

*Ce contrat prendra fin au terme du délai de congé de deux mois, soit au 31 mars 2019. Tu es d'ores et déjà libérée de ton obligation de travailler pour les mois de février et mars.*

*Comme nous avons été interpellées par ton avocat, nous lui adressons une copie de la présente, pour son information.*

*Nous attirons ton attention sur le fait qu'à la fin des rapports de travail, tu as la possibilité de t'assurer à titre individuel auprès de notre assurance perte de gain qui te verse les indemnités tant que dure ton incapacité et jusqu'au terme de ton contrat de travail.*

*Nous te souhaitons un prompt rétablissement et une bonne continuation.*

*Je te prie de recevoir, chère V. \_\_\_\_\_, l'expression de nos sentiments distingués. »*

**c)** Par courrier du 30 janvier 2019, l'intimée, par son conseil, s'est opposée à son licenciement, qu'elle qualifiait d'abusif.

**9. a)** La procédure de conciliation introduite le 27 septembre 2019 n'ayant pas abouti, une autorisation de procéder a été délivrée à l'intimée le 19 novembre 2019.

**b)** Par demande du 5 mars 2020 déposée auprès du Tribunal de prud'hommes de l'arrondissement de Lausanne, l'intimée a conclu, sous suite de frais et dépens, à ce que l'appelante lui doive immédiat paiement de la somme brute de 30'000 fr., sous déductions des éventuelles cotisations légales et sociales, avec intérêts à 5 % l'an depuis le 1<sup>er</sup> mai 2019.

**c)** Par réponse du 29 juillet 2020, l'appelante a conclu, avec suite de frais et dépens, au rejet des conclusions prises dans la demande.

**d)** Dans leurs réplique et duplique des 22 et 29 octobre 2020, les parties ont confirmé leurs conclusions respectives.

**10. a)** Lors de l'audience du 29 octobre 2020, T.\_\_\_\_\_, Q.\_\_\_\_\_, et B.\_\_\_\_\_ ont été entendus en qualité de témoin. B.\_\_\_\_\_ a notamment déclaré ce qui suit :

*« [...] Avec ma fiduciaire je m'occupe de la comptabilité de X.\_\_\_\_\_. [...]*

*Pour vous répondre, ad all. 9, la comptabilité était avant l'arrivée de Mme V.\_\_\_\_\_ gérée par une comptable. Il y avait une comptabilité lacunaire et il fallait accomplir pas mal de tâches pour retrouver une comptabilité ordinaire. Pour vous répondre, c'est toute la partie administrative qui avait l'air d'être peu ordonnée. [...]*

*[...] Au fur et à mesure de la mise en place des mesures mises en place, je pense que Mme V.\_\_\_\_\_ aurait pu devenir de plus en plus indépendante. Vous me demandez si je pense que Mme V.\_\_\_\_\_ nous sollicitait trop, je vous réponds que je pense qu'au bout d'un moment, oui. Pour vous répondre sur la qualité du travail de Mme V.\_\_\_\_\_, le travail était fait, mais en devenant plus indépendante, on aurait pu avoir un suivi comptable qui soit plus juste et plus régulier. [...]*

*Ad all. 153 : [...] Sur l'aspect comptable, je confirme que Mme V.\_\_\_\_\_ était la seule personne qui s'en occupait au sein de l'école. [...]*

*Ad all. 115 : 400'000.- (quatre cent mille) cela ne me semble pas possible.*

*Ad all. 117 : je confirme que tout n'a pas pu être récupéré, mais le montant de 50'000.- me semble excessif. Pour répondre à Me OULEVEY, je ne peux pas articuler un chiffre. [...]*

*Ad all. 123 : Je vous réponds que le programme WINBIZ n'a pas été acquis à la demande de Mme V.\_\_\_\_\_. D'abord il me semblait normal d'avoir des difficultés à corriger des écritures, mais au fur et à mesure elle aurait dû pouvoir faire la plupart des tâches. Les difficultés existaient, elles ont persisté et c'est cela qui déclenchait les demandes de Mme V.\_\_\_\_\_ à mon égard. [...]*

*Pour répondre à Mme la Juge ANTILLE, non je ne pense pas que la perte sur débiteur soit liée à la personne qui précédait Mme V.\_\_\_\_\_. Elle était ciblée sur la période où Mme V.\_\_\_\_\_ a travaillé.*

*Pour répondre à M. le Juge STOOSS, [...] [j]e pense que Mme V.\_\_\_\_\_ s'arrêtait sur trop de détails. Il y avait moyen d'avancer de manière plus simple et se libérer du temps pour effectuer se différentes tâches. [...]* »

Pour sa part, Q.\_\_\_\_\_ a notamment indiqué ce qui suit :

« J'ai été engagé en novembre 2018 pour la gestion de la comptabilité et du secrétariat chez X.\_\_\_\_\_. Pour le secrétariat j'étais secondé par une apprentie (de 3<sup>ème</sup> année en 2018) qui gérait le tout lorsque moi je me consacrais à la comptabilité. L'apprentie a commencé après l'arrivée de Mme V.\_\_\_\_\_. J'étais employé pour les deux structures (avec ECOLE S.\_\_\_\_\_), je suis comptable. [...]

Ad all. 114 : Lorsque j'ai commencé il y avait des centaines de milliers de francs de factures ouvertes dans les deux entreprises, environ 400'000.- au total. Il y avait pour environ 200'000.- de chaque côté (X.\_\_\_\_\_ et ECOLE S.\_\_\_\_\_). Vous me demandez si ces factures étaient ouvertes parce que Mme V.\_\_\_\_\_ n'aurait pas procédé à des rappels, je vous réponds que oui je le pense dès lors que si vous faites des rappels, on vous paie. C'est ce que j'ai fait. Après que je l'aie fait parfois avec plusieurs relances, il restait plus qu'environ 50'000.- ouverts pour les deux structures combinées. Vous me demandez si Mme V.\_\_\_\_\_ s'occupait des deux structures, je vous réponds que oui. Je ne pourrai pas être plus précis sur la part afférant à l'un et à l'autre. [...]

Ad all. 117 : [...] Vous me demandez si ces 50'000.- de perte concernent X.\_\_\_\_\_, je vous réponds que je ne peux pas l'affirmer. Je n'ai pas les chiffres sous les yeux ni en tête. Pour répondre à Me OULEVEY, le chiffre de 50'000.- pour les deux structures ne me paraît pas excessif. [...]

Ad all. 118 : j'ai d'abord été engagé à 100 %, pendant plusieurs mois pour remettre de l'ordre, après je suis passé à 80 %. J'avais trois jours en comptabilité et deux jours en secrétariat. Je m'occupais de tout l'administratif.

Ad all. 119 : Oui, mon salaire à 20 % pendant 6 mois représente bien CHF 7'200.-. [...]

Sur question de M. le Juge STOOSS, je vous confirme que pour s'occuper des tâches qui m'incombent, il faut être comptable. Il faut avoir effectué une formation de comptable. [...]

Pour répondre à M. FAVRE, [...] [j]e ne peux pas vous répondre à la question de savoir comment peut être répartie la perte d'environ 50'000.- par rapport aux exercices comptables. En 2016, WINBIZ n'était pas installé. Donc ça ne pouvait selon moi pas concerner des débiteurs antérieurs à l'installation de WINBIZ. S'il y a des pertes sur débiteurs actuellement c'est parce qu'il y a un accord de la Direction et pas parce qu'on n'arrive pas à atteindre les débiteurs. [...] »

De son côté, T.\_\_\_\_\_ a en particulier déclaré ce qui suit :

« J'ai été directrice pédagogique de G.\_\_\_\_\_, je partageais mon bureau avec Mme V.\_\_\_\_\_, pendant une année environ. Ça fait une année que j'ai quitté la garderie [...]

Ad all. 59 : Vous me demandez si la désorganisation et les conditions de travail de Mme V.\_\_\_\_\_ ont eu un impact sur sa santé je vous réponds que oui parce que Mme V.\_\_\_\_\_ me l'a dit. Elle me disait qu'il était compliqué de travailler dans ces conditions de bruit, de stress. Elle me disait aussi que cela venait de sa relation avec Mme J.\_\_\_\_\_. Il y avait un manque de reconnaissance et de compréhension de Mme J.\_\_\_\_\_ à l'égard de Mme V.\_\_\_\_\_, c'est ce que Mme V.\_\_\_\_\_ m'a rapporté. Vous me demandez si j'ai vu Mme V.\_\_\_\_\_, pendant la période où j'ai travaillé avec elle, en souffrance, je vous réponds que oui. Je le voyais au niveau de ses

*réactions, je ne souviens pas s'il y avait des pleurs, mais c'était très marqué sur son visage. [...]*

*A la question de M. le Juge STOOSS, Mme V. \_\_\_\_\_ était en souffrance vers la fin de son travail, ce n'était pas en 2017 mais l'année suivante. Selon moi, le cadre ne lui convenait pas. Les soucis personnels de Mme V. \_\_\_\_\_ ont aussi certainement joué un rôle.*

*A la question de Me FAVRE, j'ai quitté l'école le D. \_\_\_\_\_ parce que j'ai eu l'occasion d'un nouveau projet. A l'époque, mes relations avec Mme J. \_\_\_\_\_ étaient composées de hauts et de bas. Il y avait un manque de reconnaissance pour le travail effectué, cependant Mme J. \_\_\_\_\_ était toujours présente et faisait preuve d'écoute et d'empathie. »*

**b)** Lors de l'audience du 9 février 2021, K. \_\_\_\_\_, la Dre Z. \_\_\_\_\_ et R. \_\_\_\_\_ ont été entendus en qualité de témoins. En particulier, la Dre Z. \_\_\_\_\_ a notamment déclaré ce qui suit :

*« Je suis déliée du secret médical pour tout ce qui concerne cette procédure. J'accepte de témoigner.*

*Ad all. 35 : En octobre 2018, il existait un lien très direct entre l'état de santé de Mme V. \_\_\_\_\_ et son travail. Lorsqu'elle a commencé ce nouveau travail, je suivais Mme V. \_\_\_\_\_. J'ai vu à quel point, très vite, elle a été confrontée à une charge de travail très importante. Elle a voulu y répondre. Faire son travail au mieux. [...]*  
*Quand je parle de pression, il s'agissait d'une évolution que j'ai pu percevoir. Au début il s'agissait de la charge de travail. Il y avait un retard énorme à combler. Elle se demandait comment elle allait faire, elle se disait qu'une fois le retard comblé, cela irait. L'environnement était compliqué aussi. Beaucoup de bruit, c'était difficile de se concentrer. Beaucoup d'interruption. Elle avait beaucoup de demandes de la part d'autres personnes comme de sa cheffe. Plus le temps passait, plus il y avait de travail, elle accumulait les heures supplémentaires. De plus en plus, elle a eu des reproches. Elle essayait de faire au mieux et le retour qu'elle avait c'était que ce n'était pas assez. Parfois elle recevait des retours contradictoires. Je parle toujours de la période avant l'arrêt de travail d'octobre 2018. J'avais proposé déjà plusieurs fois des arrêts de travail. Elle ne voulait pas. Elle avait trop peur d'être licenciée. Elle craignait aussi la surcharge supplémentaire au retour, après l'arrêt éventuel. Son état comme le contexte se sont développés progressivement. Elle avait toujours plus de reproches, sans pouvoir comprendre ce qu'elle avait fait faux. Elle a développé de plus en plus de troubles du sommeil, de l'anxiété à l'idée d'aller travailler et fatigue croissante. Lors de l'arrêt de travail, elle n'en pouvait plus. Les signaux sont arrivés avant. Mme V. \_\_\_\_\_ m'a téléphoné pour me dire qu'elle était si mal qu'elle n'arrivait même plus à venir à mon cabinet. Je lui ai alors répondu qu'il lui fallait absolument arrêter. Son état était exclusivement lié au travail. [...]*

*Ad all. 36 : Sa rémission a été très longue. En début 2020, Mme V. \_\_\_\_\_ doutait encore beaucoup d'elle-même à cette époque, mais quand même un peu moins qu'auparavant. [...]*

*Ad all. 38 : [...] Vous me demandez si je devais poser un diagnostic médical lequel serait-il, je vous réponds que je parlerais de burnout, étant précisé que les symptômes du burnout sont divers. Mme*

V. \_\_\_\_\_ a surtout eu des symptômes anxieux et un épuisement. Dans la DSM, je rangerais ce que je viens de décrire dans le diagnostic de trouble anxieux panique. En l'occurrence clairement lié au travail de Mme V. \_\_\_\_\_. Vous me demandez si Mme V. \_\_\_\_\_ avait déjà rencontré ce type de diagnostic par le passé, de ce que je sais, c'est la première fois. [...]

Pour répondre à M. le Juge STOOSS, [...] non déliée du secret professionnel, je ne peux pas répondre à la question de savoir si par le passé une relation professionnelle autre aurait eu un effet de cet ordre sur la santé de Mme V. \_\_\_\_\_. Je tiens à préciser que pour moi il n'y a pas de lien entre ce qui s'est passé pour Mme V. \_\_\_\_\_ dans cette période et son passé. Les symptômes que j'ai décrits étaient liés au contexte.

Pour répondre à Me FAVRE, je suis Mme V. \_\_\_\_\_ depuis 8 ou 9 ans. [...] Elle avait été avertie à l'avance qu'il y avait beaucoup de retard à combler chez [l'appelante]. Mme V. \_\_\_\_\_ craignait de perdre son emploi parce qu'elle ne pouvait pas du tout se le permettre financièrement et elle savait qu'à son âge il est compliqué de retrouver du travail.

Pour répondre à Me OULEVEY, [...] [j]e vous réponds que je n'ai pas dit que tous les problèmes rencontrés par Mme V. \_\_\_\_\_ étaient liés à son activité au D. \_\_\_\_\_, mais les symptômes, le burnout, le trouble panique est en lien avec ce travail chez X. \_\_\_\_\_. A la question de Mme la Juge ANTILLE, je vous confirme que l'arrêt de travail était exclusivement lié à ça. [...]

Pour répondre à M. le Juge STOOSS, j'ai le sentiment que Mme V. \_\_\_\_\_ savait bien faire son activité. C'est une personne qui comprend vite les choses. [...] »

Pour sa part, K. \_\_\_\_\_ a notamment indiqué ce qui suit :

« Je connais [l'intimée], j'ai travaillé avec elle. [...] Je suis toujours enseignant, et ce, depuis 2013, pour l'Ecole S. \_\_\_\_\_. [...]

Ad. All. 97 : Je n'étais pas en permanence avec [l'intimée]. De ce que j'ai vu, les échanges avec Mme J. \_\_\_\_\_ étaient professionnels. Elle donnait des tâches à faire à [l'intimée]. Je ne sais pas quoi dire d'autre à ce sujet. Les échanges me semblaient normaux. Je n'ai pas perçu de tension dans ces échanges. Je ne me souviens pas de moments de tensions entre ces deux personnes. [...] »

**c)** Au cours de l'audience du 30 juin 2021, P. \_\_\_\_\_ a été entendue en qualité de témoin et a notamment déclaré ce qui suit :

« Pour vous répondre, je connais V. \_\_\_\_\_ car nous avons travaillé ensemble à l'école S. \_\_\_\_\_. J'étais d'abord étudiante dans cette école puis j'y ai fait mon apprentissage. [...]

Ad allégué 16 : [...] Je me rappelle que l'organisation générale, ce n'était pas ce qu'il y avait de plus droit ou de plus carré. Les directives de Mme J. \_\_\_\_\_ n'étaient pas ce qu'il y avait de plus clair. La charge de travail était assez lourde. [...]

*Ad allégué 58 : [...] Pour répondre à Me Christian FAVRE à la question de savoir ce que je pense des conditions de travail à l'école S.\_\_\_\_\_, je réponds qu'il y avait une ambiance sympathique, une ambiance « S.\_\_\_\_\_ », c'est sympa d'un côté mais d'un autre côté c'est pesant, ça manque de professionnalisme. C'était un peu le cheni, mais après c'est vrai qu'on s'adapte. [...]*

*Ad allégué 59 : vous me demandez si les conditions de travail de Mme V.\_\_\_\_\_ ont pu avoir un impact sur sa santé, je vous réponds que j'ai pu constater que cela allait moins bien du point de vue du moral. Pour répondre à Me Christian FAVRE, je vous confirme que Mme V.\_\_\_\_\_ était comme moi impliquée dans son travail [...]*

*Pour répondre à Me Christian FAVRE, j'ai démissionné du jour au lendemain, d'entente avec la commissaire d'apprentissage. Me Christian FAVRE me lit ma lettre de démission dans laquelle j'explique que l'environnement de travail a affecté ma vie privée, je vous réponds que je n'ai pas pu avoir ma formation au complet et à cause du manque de professionnalisme, que j'impute à Mme J.\_\_\_\_\_ et à l'environnement. [...] »*

Toujours au cours de l'audience du 30 juin 2021, les premiers juges ont également procédé à l'audition des parties. L'intimée a notamment indiqué ce qui suit :

*« [...] Ad allégué 20 : oui c'est juste, c'est WinBiz. Cela a été mis en place assez rapidement. Je me rappelle qu'en juillet 2017 déjà, j'avais travaillé avec ce programme pour l'école S.\_\_\_\_\_. [...]*

*Ad allégué 59 : c'est essentiellement la charge de travail qui a eu un impact direct sur ma santé, et le manque de soutien et de reconnaissance qui va avec. [...] »*

C.\_\_\_\_\_, pour l'appelante, a déclaré ce qui suit :

*« Ad allégué 114 : mon ex-associée Mme J.\_\_\_\_\_ m'a téléphonée vers février 2018 en m'indiquant qu'il y avait des centaines de milliers de francs de factures ouvertes. J'ai essayé de comprendre ce qu'il se passait. Mme J.\_\_\_\_\_ m'a alors indiqué que des rappels de factures n'avaient pas été faits alors qu'elle l'avait demandé à Mme V.\_\_\_\_\_. A ce moment-là je suis venue à l'école pour en parler avec Mme V.\_\_\_\_\_ et Mme J.\_\_\_\_\_. Je ne me souviens plus des détails mais il est possible qu'il y ait eu un montant qui datait d'avant l'arrivée de Mme V.\_\_\_\_\_. Mais le problème c'est que Mme V.\_\_\_\_\_ avait accumulé un retard pour un montant beaucoup plus important depuis qu'elle était là. [...]*

*Ad allégué 115 : oui, après cet entretien de février 2018, Mme V.\_\_\_\_\_ a fait des rappels et a récupéré quelque chose mais il m'est difficile de vous dire combien. Je vous renvoie pour cela au témoignage de M. Q.\_\_\_\_\_. [...]*

*Ad allégué 117 : oui, c'est cela. Sur demande de Me Christian FAVRE, je ne peux pas vous préciser le ratio qui concerne le D.\_\_\_\_\_ et l'école. [...] »*

**d)** Lors de l'audience du 30 juin 2022, les parties ont plaidé et les débats principaux ont été clos.

**e)** Le dispositif du jugement a été notifié aux parties le 5 juillet 2022, et, par courrier du 6 juillet 2022, l'appelante en a requis la motivation.

## **En droit :**

### **1.**

**1.1** L'appel est recevable contre les décisions finales de première instance (art. 308 al. 1 let. a CPC [Code de procédure civile du 19 décembre 2008 ; RS 272]) au sens de l'art. 236 CPC, dans les causes patrimoniales dont la valeur litigieuse au dernier état des conclusions devant l'autorité précédente est de 10'000 fr. au moins (art. 308 al. 2 CPC). Ecrit et motivé, il doit être introduit dans les trente jours à compter de la notification de la décision motivée ou de la notification postérieure de la motivation (art. 311 al. 1 CPC).

**1.2** En l'espèce, formé en temps utile contre une décision finale par une partie qui y a un intérêt digne de protection (art. 59 al. 2 let. a CPC), portant sur des conclusions supérieures à 10'000 fr., l'appel est recevable.

**2.** L'appel peut être formé pour violation du droit ou constatation inexacte des faits (art. 310 CPC). L'autorité d'appel peut revoir l'ensemble du droit applicable, y compris les questions d'opportunité ou d'appréciation laissées par la loi à la décision du juge, et doit le cas échéant appliquer le droit d'office, conformément au principe général de l'art. 57 CPC. Elle contrôle librement l'appréciation des preuves effectuée par le juge de première instance et vérifie si celui-ci pouvait admettre les faits qu'il a retenus (ATF 138 III 374 consid. 4.3.1 ; TF 5A\_340/2021 du 16

novembre 2021 consid. 5.3.1 ; TF 4A\_215/2017 du 15 janvier 2019 consid. 3.4).

Sous réserve des vices manifestes, l'application du droit d'office ne signifie pas que l'autorité d'appel doive étendre son examen à des moyens qui n'ont pas été soulevés dans l'acte d'appel. Elle doit se limiter aux griefs motivés contenus dans cet acte et dirigés contre la décision de première instance ; l'acte d'appel fixe en principe le cadre des griefs auxquels l'autorité d'appel doit répondre eu égard au principe d'application du droit d'office (ATF 147 III 176 consid. 4.2.1 et 4.2.2 ; TF 5A\_873/2021 du 4 mars 2022 consid 4.2 applicable en appel).

### **3.**

**3.1** Dans un moyen préliminaire, l'appelante requiert le « *retranchement d'un témoignage* ». Selon elle, les déclarations de la Dre Z.\_\_\_\_\_ devraient être « *écartées* » - en particulier celles relatives aux circonstances professionnelles et aux causes de l'arrêt de travail -, cette psychiatre-traitante ayant « *pris fait et cause pour sa patiente et [ayant] perdu tout recul* », ce qui ressortirait de son témoignage.

**3.2** On comprend des explications de l'appelante qu'elle se prévaut, à tout le moins, de l'absence de force probante du témoignage précité, dans la mesure où la psychiatre-traitante ne serait pas objective. Il s'agit d'un grief relevant de la constatation des faits, plus précisément de l'appréciation des preuves. On ne perçoit toutefois pas clairement si l'appelante requiert formellement que l'intégralité du procès-verbal d'audition de la psychiatre-traitante soit purement et simplement retranché du dossier, ce qu'elle n'a jamais requis en première instance et ne sollicite pas expressément en deuxième instance. Cela importe néanmoins peu, dans la mesure où ce grief doit quoi qu'il en soit être rejeté.

**3.3** Il est exact que, tel que s'en prévaut l'appelante, la jurisprudence prévoit, en ce qui concerne les rapports établis par le

médecin-traitant, que le juge doit avoir égard au fait que la relation de confiance unissant un patient à son médecin-traitant peut influencer l'objectivité ou l'impartialité de celui-ci. Cela étant, l'appelante perd de vue que cela ne justifie pas en soi d'évincer tous les avis émanant des médecins-traitants. Il faut effectuer une appréciation globale de la valeur probante du rapport du médecin-traitant au regard des autres pièces médicales (ATF 125 V 351 consid. 3b/cc ; TF 4A\_218/2023 du 22 juin 2023 consid. 3.1.2). Aussi, le simple fait que la Dre Z. \_\_\_\_\_ soit la psychiatre-traitante de l'intimée depuis une dizaine d'années, la suivait déjà avant le début des rapports de travail et a continué à la traiter par la suite, ne signifie pas que son témoignage doive automatiquement être écarté.

**3.4** En particulier, l'appelante relève que cette psychiatre-traitante aurait répété, sans aucune retenue, les déclarations de l'intimée « *comme s'il s'agissait d'acquis* », alors qu'elle n'aurait rien constaté par elle-même.

Il est vrai que le témoignage de la psychiatre-traitante est en partie indirect. Celle-ci a en effet notamment indiqué que l'intimée avait été confrontée très rapidement à une surcharge de travail très importante, qu'elle avait voulu y répondre et effectuer son travail au mieux, que l'environnement de travail était compliqué et que des reproches étaient apparus progressivement. Elle a encore ajouté que le retour qu'avait l'intimée était que « *ce n'était pas assez* » et que cette dernière recevait également des retours contradictoires, ainsi que des reproches.

Toutefois, cette psychiatre a également fait état de constatations directes et objectives. En effet, elle a expliqué qu'il existait un lien très direct entre l'état de santé de l'intimée et son travail ; elle avait proposé à sa patiente des arrêts de travail que cette dernière avait refusé de peur de perdre son emploi ou d'être davantage surchargée à son retour. En particulier, cette psychiatre a décrit les symptômes de l'intimée, exposant que celle-ci avait développé de plus en plus de troubles du sommeil, de l'anxiété à l'idée d'aller travailler et une fatigue croissante ; lors de l'arrêt de travail du mois d'octobre 2019, elle était si mal qu'elle ne pouvait plus se déplacer au cabinet de la praticienne et la rémission avait

été très longue. Sur cette base, la psychiatre a indiqué avoir établi le diagnostic de *burn-out* et de trouble anxieux panique, clairement lié à son travail.

C'est le lieu de relever que le témoignage litigieux n'est contredit par aucun autre élément au dossier. Au contraire, d'autres témoins ont corroboré les déclarations de la psychiatre, que celles-ci soient fondées sur des constatations directes ou sur les explications de sa patiente. En effet, P.\_\_\_\_\_, T.\_\_\_\_\_ et B.\_\_\_\_\_ ont tous décrit la charge de travail importante confiée à l'intimée et la désorganisation générale régnant au sein de l'appelante. En particulier, T.\_\_\_\_\_ (qui avait partagé son bureau avec l'intimée pendant une année) a indiqué que la désorganisation et les conditions de travail avaient eu un impact sur la santé de l'intimée, ce que cette dernière lui avait confié. Cette témoin a également indiqué avoir « vu » l'intimée en souffrance pendant la période où elle avait travaillé avec elle. Selon T.\_\_\_\_\_, cela se voyait « *au niveau [des] réactions* » de l'intimée ; « *c'était très marqué sur son visage* ». De même, P.\_\_\_\_\_ a déclaré avoir constaté que l'intimée allait moins bien du point de vue du moral.

**3.5** L'appelante argue également que la psychiatre-traitante n'aurait été que partiellement libérée du secret médical, de sorte qu'elle aurait choisi les questions auxquelles elle avait accepté de répondre, soit celles soutenant la position de l'intimée. A l'appui de son grief, l'appelante mentionne qu'en réponse à l'allégué 59, cette médecin avait répondu qu'elle n'était pas libérée du secret professionnel.

On observe qu'au début de son audition, la Dre Z.\_\_\_\_\_ a expressément précisé être déliée du secret médical « *pour tout ce qui concerne cette procédure* ». Plus important, contrairement à ce que laisse entendre l'appelante, la témoin a répondu à l'allégué 59, qu'elle a d'ailleurs confirmé. C'est uniquement sur une question complémentaire d'un juge, qui demandait si par le passé une autre relation professionnelle avait eu un effet du même ordre sur la santé de l'intimée, que la psychiatre-traitante a déclaré qu'elle ne pouvait pas répondre. Or, ce fait

n'avait pas été allégué par les parties et, à la lecture du procès-verbal de l'audience, on constate que l'appelante n'a pas requis que la témoin soit davantage déliée du secret médical. Pour le surplus, on relèvera qu'en réponse à l'allégué 38, il avait été demandé à la témoin si, par le passé, sa patiente avait été confrontée à ce type de diagnostic (soit un *burn-out* et un trouble anxieux panique), ce à quoi elle avait répondu que, de ce qu'elle savait, c'était la première fois ; elle avait ainsi déjà partiellement répondu à la question complémentaire ressortant de l'allégué 59.

De même, l'appelante prétend que la témoin aurait également refusé de répondre à une de ses questions pour la même raison. Elle admet cependant que cela n'aurait été verbalisé qu'imparfaitement. A défaut de tout moyen de preuve établissant ses allégations, un tel moyen est inopérant.

Il s'ensuit que les arguments de l'appelante ne justifient pas de retrancher le témoignage litigieux.

**3.6** On précisera encore que, dans le cadre de ses développements sur le secret médical, l'appelante argue qu'il serait « *particulièrement insoutenable d'affirmer que, bien que l'intimée ait été suivie avant, pendant et après son emploi auprès de l'appelante, l'entier des symptômes serait imputable à l'appelante* ». Mais, les premiers juges n'ont rien retenu de tel. En effet, ils ont octroyé à l'intimée une indemnité pour tort moral partielle à concurrence de 3'000 fr. (étant rappelé que le montant requis était 5'000 fr.), dans la mesure où l'appelante n'était pas entièrement responsable de la souffrance de l'intimée, dont une partie s'expliquait vraisemblablement également par la présence d'une fragilité préexistante. L'argument de l'appelante tombe dès lors à faux.

**3.7** Finalement, la Dre Z.\_\_\_\_\_ a déclaré qu'elle avait le sentiment que l'intimée savait bien faire son activité, car c'est une personne qui comprenait vite les choses. L'appelante fait valoir que la psychiatre-traitante ne pouvait le savoir et, en se fondant sur les témoignages de B.\_\_\_\_\_ et Q.\_\_\_\_\_, estime que ce n'était pas le cas.

Ces arguments ne permettent cependant pas d'écarter les déclarations précitées. En effet, la psychiatre-traitante n'a fait part à cet égard, selon ses propres dires, que d'une impression, ce qui rend le moyen de l'appelante inopérant.

**3.8** Par conséquent, aucune raison ne justifie d'écarter le témoignage de la Dre Z.\_\_\_\_\_. Il découle au contraire de ce qui précède que celui-ci a une pleine valeur probante et est convainquant, dans la mesure où il est appuyé par d'autres éléments du dossier.

#### **4.**

**4.1** L'appelante affirme que l'état de fait du jugement litigieux devrait être complété en ce sens qu'à la suite du message du 10 juillet 2018 de l'intimée - à teneur duquel celle-ci demandait à être licenciée -, l'appelante avait débuté des recherches pour trouver un remplaçant à son employée.

**4.2** L'art. 247 al. 2 let. b ch. 2 CPC prévoit que le tribunal établit les faits d'office lorsque la valeur litigieuse ne dépasse pas 30'000 fr. dans les autres litiges portant sur un contrat de travail - tel que cela est le cas en l'occurrence.

Cette disposition prescrit la maxime inquisitoire simple (maxime inquisitoire sociale) et non la maxime inquisitoire illimitée de l'art. 296 al. 3 CPC. Comme sous l'empire de la maxime des débats, les parties doivent recueillir elles-mêmes les éléments du procès. Ainsi, elles doivent renseigner le juge sur les faits de la cause et lui indiquer les moyens de preuve propres à établir ceux-ci. Le tribunal n'est soumis qu'à une obligation d'interpellation accrue. Son rôle ne va toutefois pas au-delà ; il ne se livre à aucune investigation de sa propre initiative (ATF 141 III 569 consid. 2.3 et les réf. citées). Le tribunal n'a pas non plus l'obligation de fouiller de lui-même le dossier afin d'y trouver ce qu'il en ressortirait en faveur de la partie qui a présenté un moyen de preuve (TF 4A\_701/2012

du 19 avril 2013 consid. 1.2). En particulier, dans le cadre de la maxime inquisitoire limitée, dans le cas de la représentation par un avocat, le tribunal peut et doit faire preuve de retenue (TF 4D\_87/2017 du 20 mars 2018 consid. 3.3.1).

**4.3** En l'occurrence, l'appelante se réfère aux allégués 124 et 125 de sa réponse du 29 juillet 2022, dans lesquels elle indiquait qu'« *au regard de toutes les carences constatées, [l'appelante] avait décidé de mettre un terme au contrat de travail de [l'intimée] avant même l'arrêt maladie du 29 octobre 2018* » (cf. allégué 124) et qu'« *en effet, à l'été 2018 déjà, [l'appelante] avait souhaité mettre un terme au contrat de travail de [l'intéressée]* » (cf. allégué 125). A titre de moyen de preuve, l'appelante renvoyait à la pièce 126, soit un échange de messages du mois de juillet 2018, lequel serait intervenu entre « *les deux gérantes* » de l'appelante. Si on ignore exactement à qui il est fait référence, cela semble être J.\_\_\_\_\_ et C.\_\_\_\_\_, étant souligné que seul le nom de la directrice apparaît sur la pièce 126, à l'exclusion de tout autre. Il ressort de cette pièce que J.\_\_\_\_\_ avait transmis une copie du message du 10 juillet 2018 que lui avait envoyé l'intimée et avait ajouté qu'elle « *venait de recevoir cela* », « *de V.\_\_\_\_\_* », « *alors qu'[elle n'avait] pas encore mis les pieds au travail* », tout en précisant qu'« *([elle avait] pris congé hier et là [était] encore à la maison)* ». En réponse, J.\_\_\_\_\_ avait reçu le message suivant : « *Le Job n'a pour l'instant pas de profil winbiz, mais il passe une annonce et me redit* ».

Il découle de ce qui précède que l'appelante n'a jamais allégué en première instance qu'elle aurait débuté des recherches pour trouver un remplaçant à l'intimée en juillet 2018. Cela ne ressort aucunement de ses allégués, étant précisé qu'on ne saurait considérer qu'il s'agirait d'un fait implicite, soit un fait qui est contenu sans aucun doute dans un autre allégué de fait expressément invoqué - *in casu*, les allégués 124 et 125 - et qui n'aurait pas à être allégué (cf. TF 4A\_532/2020 du 26 novembre 2020 consid. 5.2.4 ; TF 4A\_243/2018 du 17 décembre 2018 consid. 4.2.1). Les premiers juges n'avaient pas à suppléer à l'absence d'allégation de l'appelante et à fouiller le dossier afin d'en tirer la conclusion que cette

dernière souhaitait remplacer son employée. Il est d'ailleurs plus que douteux qu'on puisse déduire de la pièce 126 que, d'une part, l'appelante cherchait effectivement un nouvel employé et, d'autre part, que celui-ci aurait dû remplacer l'intimée et n'aurait pas été engagé comme renfort, par exemple.

A défaut d'avoir été allégué devant l'instance précédente, le fait invoqué par l'appelante ne lui permet pas de se prévaloir d'un grief de constatation inexacte des faits et de requérir sur cette base que le jugement entrepris soit complété. Sous le couvert de ce motif, celle-ci invoque en réalité un fait nouveau et, plus précisément, un faux *nova* (soit un fait qui existait déjà au moment de la fixation de l'état de fait en première instance, mais qui n'a pas été invoqué à ce stade). Les faux *nova* ne peuvent néanmoins être pris en compte en deuxième instance qu'aux conditions cumulatives de l'art. 317 al. 1 CPC, et il appartient à la partie qui entend invoquer de tels faits en appel d'exposer précisément les raisons pour lesquelles le fait n'a pas pu être introduit en première instance (ATF 144 III 349 consid. 4.2.1 ; ATF 143 III 272 consid. 2.3). Or, l'appelante n'a rien fait de tel, de sorte que le fait nouveau est irrecevable et qu'il n'en sera pas tenu compte.

**4.4** Il est finalement précisé, à toutes fins utiles, que les parties ont fondé leurs argumentations sur les déclarations de témoins entendus par les premiers juges, lesquelles n'avaient pas été intégralement retranscrites dans le jugement attaqué. La Cour de céans a dès lors complété l'état de fait retenu dans le jugement entrepris (art. 310 let. b CPC), étant précisé que les éléments de fait pertinents ont été intégrés dans la partie en fait du présent arrêt.

**5.** Au fond, l'appelante ne remet pas en cause le montant de 2'236 fr. 10 alloué à l'intimée à titre de vacances non prises, indiquant même adhérer par gain de paix au raisonnement des premiers juges. Elle oppose en revanche des prétentions en compensation au montant précité, question qui sera examinée ci-dessous (cf. consid. 8 *infra*).

## **6.**

**6.1** L'appelante conteste que le licenciement ait été abusif, arguant que plusieurs des conditions de l'art. 336 al. 1 let. d CO ne seraient pas réunies.

## **6.2**

**6.2.1** Le contrat de travail conclu pour une durée indéterminée peut être résilié par chacune des parties (art. 335 al. 1 CO). En droit suisse du travail prévaut la liberté de résiliation, de sorte que, pour être valable, un congé n'a en principe pas besoin de reposer sur un motif particulier. Le droit fondamental de chaque cocontractant de mettre unilatéralement fin au contrat est cependant limité par les dispositions sur le congé abusif (art. 336 ss CO ; ATF 136 III 513 consid. 2.3 ; parmi d'autres : TF 4A\_302/2023 du 1<sup>er</sup> mai 2024 consid. 4.1 et les réf. citées).

Pour pouvoir examiner si la résiliation ordinaire est abusive ou non, il faut déterminer quel est le motif de congé invoqué par la partie qui a résilié. Le motif de la résiliation relève du fait. En revanche, savoir si le motif ainsi établi donne lieu à un congé abusif ou non relève de l'application du droit, et l'instance cantonale dispose à cet égard d'un certain pouvoir d'appréciation (parmi d'autres : TF 4A\_302/2023 précité consid. 4.1 et les réf. citées).

La partie qui résilie abusivement le contrat doit verser à l'autre une indemnité (art. 336a al. 1 CO).

**6.2.2** Le congé est abusif lorsqu'il est donné par une partie parce que le cocontractant fait valoir de bonne foi des prétentions résultant du contrat de travail (congé-représailles ; art. 336 al. 1 let. d CO). Le fait que l'employé se plaint d'une atteinte à sa personnalité ou à sa santé et sollicite la protection de l'employeur peut constituer une telle prétention (cf. art. 328 CO ; parmi d'autres : TF 4A\_283/2022 du 15 mars 2023 consid. 5.1).

L'employé doit être de bonne foi, laquelle est présumée. Il importe peu qu'en réalité sa prétention n'existe pas ; il suffit qu'il soit légitimé, de bonne foi, à penser qu'elle est fondée (ATF 136 III 513 consid. 2.6 ; TF 4A\_89/2022 du 20 septembre 2022 consid. 5.2 ; TF 4A\_42/2018 du 5 décembre 2018 consid. 3.1 et la réf. citée). L'émission de ces prétentions doit encore avoir joué un rôle causal dans la décision de licenciement (ATF 136 III 513 consid. 2.6 ; TF 4A\_89/2021 du 30 avril 2021 consid. 3.1 ; TF 4A\_638/2020 du 7 mai 2021 consid. 4). Ainsi, le fait que l'employé émette de bonne foi une prétention résultant de son contrat de travail n'a pas nécessairement pour conséquence de rendre abusif le congé donné ultérieurement par l'employeur. Encore faut-il que la formulation de la prétention en soit à l'origine et qu'elle soit à tout le moins le motif déterminant du licenciement (TF 4A\_42/2018 précité consid. 3.1 et les réf. citées).

L'employeur qui soutient que l'employé est de mauvaise foi doit l'établir (sur la preuve du contraire, cf. TF 4A\_474/2014 du 9 juillet 2015 consid. 6.2.1). Ainsi, alors que l'employé de bonne foi (art. 3 al. 1 CC [Code civil suisse du 10 décembre 1907 ; RS 210]) peut bénéficier de la protection de l'art. 336 al. 1 let. d CO sans démontrer le bien-fondé de sa prétention, l'employeur, de son côté, s'il entend établir la mauvaise foi de l'employé, doit démontrer que l'employé savait qu'il faisait valoir des prétentions totalement injustifiées ou chicanières ou présentant un caractère téméraire (TF 4A\_401/2016 du 13 janvier 2017 consid. 5.1.2 et les réf. citées).

**6.2.3** En application de l'art. 8 CC, c'est en principe à la partie qui a reçu son congé de démontrer que celui-ci est abusif. La jurisprudence a toutefois tenu compte des difficultés qu'il peut y avoir à apporter la preuve d'un élément subjectif, à savoir le motif réel de celui qui donne le congé. Le juge peut ainsi présumer en fait l'existence d'un congé abusif lorsque l'employé parvient à présenter des indices suffisants pour faire apparaître comme non réel le motif avancé par l'employeur. Si elle facilite la preuve, cette présomption de fait n'a pas pour résultat d'en renverser le fardeau.

Elle constitue, en définitive, une forme de « *preuve par indices* ». De son côté, l'employeur ne peut rester inactif ; il n'a pas d'autre issue que de fournir des preuves à l'appui de ses propres allégations quant au motif du congé (ATF 130 III 699 consid. 4.1 et les réf. citées, JdT 2006 I 193 ; parmi d'autres : TF 4A\_368/2022 du 18 octobre 2022 consid. 3.1.2 ; TF 4A\_300/2022 du 4 août 2022 consid. 2.1.3). Ainsi, le juge peut présumer un abus lorsque le motif avancé par l'employeur semble mensonger et que celui-ci ne parvient pas à en apporter la confirmation (TF 4A\_50/2020 du 1<sup>er</sup> juillet 2020 consid. 2).

## **6.3**

**6.3.1** En l'occurrence, l'appelante fait valoir que, dans son courrier du 23 janvier 2019, l'intimée ne se prévaudrait pas de prétentions découlant du contrat de travail.

Dans ce courrier, l'intimée a tout d'abord listé une série d'événements qu'elle considérait comme étant des conditions de travail contrevenant au devoir de l'employeur de protéger sa personnalité au sens de l'art. 328 CO. Elle s'est en particulier référée à la surcharge de travail à laquelle elle était confrontée, au fait qu'elle devait se rendre deux jours par semaine travailler dans un coin de la salle des maîtres, environnement qui n'était pas propice au travail de comptabilité, au fait qu'elle avait l'interdiction de contacter la fiduciaire, ce qui entravait la bonne exécution de son travail, et au comportement de J.\_\_\_\_\_ à son égard. Sur cette base, l'intimée a requis que des mesures soient prises par l'appelante, tout en ajoutant que la question de la compensation du préjudice moral subi demeurerait d'actualité.

On ne saurait partant retenir, comme l'appelante, que la référence faite par l'intimée à l'art. 328 CO représenterait « *une forme de rappel de la loi qui ne serait pas suffisamment concret pour représenter une prétention juridique au sens de l'art. 328 CO* ». L'intimée a en effet clairement et concrètement décrit des circonstances qui, d'après elle, atteindrait sa santé et a requis que des mesures soient effectivement prises pour y remédier.

Par ailleurs, l'appelante erre lorsqu'elle argue que le courrier du 23 janvier 2019 ne ferait que reprendre « *des vieux thèmes* » réglés de longue date afin de les faire passer pour des prétentions. L'intimée fait en effet état de conditions qu'elle était vouée à retrouver dès sa reprise d'activité (notamment l'interdiction de contacter la fiduciaire, la surcharge de travail et une place de travail inadaptée deux jours par semaine, les mardi et jeudi).

On retiendra dès lors que l'intimée s'est prévalu de prétentions découlant du contrat de travail.

### **6.3.2**

**6.3.2.1** L'appelante affirme ensuite que le courrier de l'intimée ne serait qu'une « *démarche tactique* » intervenant chronologiquement juste avant l'échéance du délai de protection de l'art. 336c let. b CO, afin de créer « *artificiellement* » les apparences d'un congé-représailles. Selon elle, une telle démarche ne relèverait pas de la bonne foi. Par ailleurs, le législateur avait prévu le mécanisme spécifique de la résiliation en temps inopportun pour protéger un employé en incapacité, tout en prévoyant la possibilité pour l'employeur de résilier le contrat de travail au terme de cette période de protection. Or, le procédé pratiqué par l'intimée reviendrait à empêcher tout employeur de licencier un employé après un long arrêt de travail.

**6.3.2.2** Il est vrai que le courrier du 23 janvier 2019 de l'intimée a été adressé à l'employeur alors que la période de protection de 90 jours touchait à sa fin, l'employée ayant été en incapacité de travail dès le 29 octobre 2018 et étant dans sa deuxième année de service (cf. art. 336c al. 1 let. b CC).

Cela étant, contrairement à ce qu'argue l'appelante, le seul fait qu'un employé soulève des prétentions découlant de son contrat de travail peu avant l'échéance de la période de protection dont il bénéficie au sens de l'art. 336c let. b CO ne permet pas, à lui seul, de retenir que ce

travailleur aurait fait valoir lesdites prétentions de mauvaise foi et, partant, que les conditions de l'art. 336 al. 1 let. d CO ne seraient pas réunies. Pour qu'un tel procédé puisse relever de la mauvaise foi, encore faudrait-il que le travailleur en incapacité de travail se soit prévalu, en pleine connaissance de cause, de prétentions totalement injustifiées, chicanières ou présentant un caractère téméraire, ceci dans le but de dissuader son employeur de le licencier - en éveillant chez celui-ci la crainte de se voir reprocher un congé-représailles -, et de conserver ainsi son emploi, tout en pouvant (potentiellement) continuer de profiter d'un arrêt de travail.

Or, rien de tel ne ressort du dossier. Au contraire, le courrier du 23 janvier 2019 de l'intimée avait précisément pour but d'organiser la reprise de son activité dans de bonnes conditions. On ne saurait dès lors en déduire que celle-ci, qui évoquait son retour au travail, souhaitait en réalité demeurer en incapacité, tout en restant employée par l'appelante. De même, on ne peut aucunement déduire du fait que l'intimée avait demandé à être licenciée - plus précisément qu'elle préférait être licenciée que de subir des reproches - par message en juillet 2018, ni du fait qu'elle se demandait au mois d'octobre 2018 si elle allait être licenciée (au vu du courriel envoyé à B.\_\_\_\_\_ le 19 octobre 2018) qu'elle (ou son conseil) aurait élaboré une ruse pour se mettre à l'abri d'un licenciement à l'issue de la période de protection. En particulier, l'appelante sort de son contexte le message du 10 juillet 2018 de l'intimée, lequel a été envoyé après une discussion animée avec J.\_\_\_\_\_, étant relevé que c'est sans l'ombre d'une argumentation que l'appelante conteste le caractère « *animé* » de cette conversation, une telle absence de motivation rendant ce grief irrecevable (sur ce point, cf. consid. 7.4.6 *infra*). Quoi qu'il en soit, on ne perçoit pas en quoi le fait que l'intimée ait pu craindre un potentiel futur licenciement signifierait qu'elle aurait ensuite fait valoir de mauvaise foi de fausses prétentions pour rendre apparemment abusif un congé émanant de l'employeur.

Aussi, l'appelante ne démontre pas en quoi l'intimée aurait agi de mauvaise foi et ne renverse dès lors pas la présomption de la bonne foi

de l'employé. Plus encore, force est de constater qu'en l'espèce, l'intimée a bel et bien agi de bonne foi. Celle-ci était en effet légitimée à penser que ses prétentions étaient fondées, certaines des conditions de travail décrites dans son courrier du 23 janvier 2019 ayant effectivement atteint à sa santé et justifiant l'octroi d'une indemnité pour tort moral, tel que cela sera discuté ci-dessous (cf. consid. 7 *infra*).

**6.3.3** L'appelante argue finalement que le courrier du 23 janvier 2019 ne présenterait pas de lien de causalité avec la décision de mettre un terme au contrat de travail, la décision de se séparer de l'intimée ayant été prise antérieurement audit courrier.

Elle invoque à ce titre le fait qu'elle aurait déjà été à la recherche d'un remplaçant au mois de juillet 2018. Or, tel que discuté ci-dessus (cf. consid. 4.3 *infra*), ce fait n'a pas été établi et il est irrecevable en deuxième instance. L'appelante ne peut dès lors rien en tirer.

Elle affirme également que l'intimée avait sollicité son licenciement en juillet 2018 et s'en doutait dès le mois d'octobre 2018. Cela étant, le fait que l'intimée ait pu se demander, dès l'été 2018, si elle allait recevoir son congé n'apporte pas la preuve que l'appelante avait déjà pris cette décision à cette époque. Cela ne change également rien au fait que celle-ci n'a pas procédé au licenciement à cette période.

C'est le lieu de relever que l'appelante n'indique pas, dans sa lettre de licenciement du 28 janvier 2019, les raisons l'ayant poussée à résilier les rapports de travail. C'est lors de la procédure de première instance qu'elle a expliqué que ce congé était justifié par les carences et les erreurs de l'intimée (cf. allégués 136 et 139 de la réponse). Néanmoins, si tel avait réellement été le cas, on doit admettre que l'appelante aurait procédé à son licenciement dès l'été 2018, à tout le moins, au regard des reproches qu'elle avait déjà formulés à l'encontre de son employée ; à cet égard, on renverra, par exemple, aux déclarations d'C.\_\_\_\_\_ qui indiquait qu'au mois de février 2018 déjà, il avait été discuté avec l'intimée des problèmes liés aux « *milliers de francs de*

*factures ouvertes* » et du fait que celle-ci devait effectuer des rappels. Or, l'appelante n'a pas résilié les rapports de travail à l'été 2018 et ne fournit aucune explication sur ce point. C'est uniquement après le courrier du 23 janvier 2019 que l'appelante a immédiatement congédié l'intimée, par lettre jointe à son courrier de réponse du 28 janvier 2019. Par ailleurs, elle ne s'est pas seulement contentée de licencier l'intimée, respectivement de répondre aux reproches formulés par cette dernière. Elle s'est en effet étendue, dans un courrier de quatre pages, en vitupérations, accusant son employée de tous les maux et menaçant de lui réclamer des dommages-intérêts, pour finir par annoncer que le contrat était résilié selon lettre jointe. La chronologie des événements confirme ainsi que ce n'est qu'après et en raison du courrier du 23 janvier 2019 que l'appelante a pris la décision de résilier les rapports de travail.

Partant, les premiers juges ont retenu à bon droit être convaincus que la demande de respect des droits de la personnalité (art. 328 CO) formulée par l'intimée, avec la perspective d'un retour au travail sollicité, mais dans de meilleures conditions (lesquelles restaient à définir), était à l'origine du congé. Aussi, on retiendra que le lien de causalité entre le courrier du 23 janvier 2019 et le congé est établi, et le grief de l'appelante est rejeté.

**6.4** Eu égard à ce qui précède, le congé remplit toutes les conditions de l'art. 336 al. 1 let. d CO et doit ainsi être qualifié d'abusif. C'est dès lors à raison que l'intimée s'est vue octroyer une indemnité au sens de l'art. 336a al. 1 CO, étant relevé que son montant de 13'406 fr. 25, avec intérêts à 5 % l'an dès le 1<sup>er</sup> mai 2019, n'a pas été contesté en deuxième instance.

## **7.**

**7.1** L'appelante conteste ensuite l'allocation d'un montant à titre de tort moral en faveur de l'intimée.

**7.2** Sur ce point, les premiers juges ont fait état d'une surcharge de travail constante ainsi que d'un manque de structure et d'organisation au sein de l'appelante. En particulier, malgré la présence d'une comptable ayant précédé l'entrée en fonction de l'intimée, il y avait à son arrivée du retard dans la facturation et une comptabilité lacunaire. De surcroît, l'appelante avait attribué à son employée une place de travail inadaptée. Enfin, l'intimée avait été confrontée à la « *désinvolture* » de J.\_\_\_\_\_, laquelle s'illustrait par des instructions souvent peu claires, voire incompréhensibles, inexistantes ou contradictoires.

Les premiers juges ont ensuite retenu que l'intimée avait fait preuve d'un investissement conséquent dès son engagement, ceci alors qu'elle travaillait à temps partiel et n'était pas comptable ; elle raccourcissait parfois ses pauses pour pouvoir davantage travailler, se rendait au travail alors qu'elle était en congé et prenait du travail à effectuer le weekend depuis la maison. Son investissement l'avait en particulier amenée à négliger sa santé. L'intimée avait ainsi refusé des arrêts de travail que lui préconisait sa psychiatre-traitante, craignant notamment de décevoir son employeur et d'avoir à rattraper à son retour « *ce qui [n'aurait] de toute façon pas été fait* ». Dès le 29 octobre 2018, l'intimée avait ainsi présenté une incapacité de travail complète en raison d'un *burn-out*.

Les juges de première instance ont considéré que cette incapacité de travail, liée aux conditions et à l'environnement de travail, était principalement imputable à l'appelante. Celle-ci était en effet consciente de la surcharge de travail imposée à l'intimée ainsi que des difficultés rencontrées par celle-ci - en particulier en matière de tenue de la comptabilité - et ne pouvait ignorer le désarroi dans lequel se trouvait son employée. En violation de son devoir de protection de l'art. 328 CO, elle n'avait pas pris les mesures qui s'imposaient pour résoudre ces problèmes ni pris en considération le désarroi de l'intimée. Au contraire, elle avait encore compliqué la tâche de cette dernière en lui interdisant de contacter la fiduciaire. Par conséquent, les premiers juges ont considéré que l'intimée avait été victime d'une atteinte à ses droits de la

personnalité imputable à l'appelante. Du reste, la condition de la gravité suffisante de l'atteinte était remplie, l'intimée ayant présenté une incapacité de travail complète et durable, des troubles du sommeil et de l'anxiété panique ayant impacté sa vie professionnelle et privée.

Aussi, l'intimée avait droit à une indemnité partielle pour tort moral, arrêtée à 3'000 fr., dans la mesure où l'appelante n'était pas entièrement responsable de la souffrance de son employée, dont une partie s'expliquait vraisemblablement également par la présence d'une fragilité préexistante.

### **7.3**

**7.3.1** Selon l'art. 328 al. 1 CO, l'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur ; en particulier, il manifeste les égards voulus par sa santé. L'art. 328 al. 2 CO précise que l'employeur prend, pour protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle du travailleur, les mesures commandées par l'expérience, applicables en l'état de la technique, et adaptées aux conditions de l'exploitation, dans la mesure où les rapports de travail et la nature du travail permettent équitablement de l'exiger de lui. Le salarié victime d'une atteinte à sa personnalité contraire à l'art. 328 CO du fait de son employeur ou d'un auxiliaire de celui-ci peut prétendre à une indemnité pour tort moral aux conditions fixées par l'art. 49 al. 1 CO (cf. art. 97 al. 1, art. 101 al. 1 et art. 99 al. 3 CO ; ATF 130 III 699 consid. 5.1 ; TF 4A\_665/2010 du 1<sup>er</sup> mars 2011 consid. 6.1).

Cette dernière disposition prévoit que celui qui subit une atteinte illicite à sa personnalité a droit à une somme d'argent à titre de réparation morale, pour autant que la gravité de l'atteinte le justifie et que l'auteur ne lui ait pas donné satisfaction autrement. L'atteinte doit revêtir une certaine gravité objective et doit avoir été ressentie par la victime, subjectivement, comme une souffrance morale suffisamment forte pour qu'il apparaisse légitime, dans les circonstances d'espèce, de s'adresser au juge pour obtenir une réparation (ATF 125 III 70 consid. 3a ; ATF 120 II 97 consid. 2b ; TF 4A\_610/2018 du 29 août 2019 consid. 5.1). De surcroît,

l'art. 97 CO nécessite que le dommage subi par le créancier soit en lien de causalité naturelle et adéquate avec la violation contractuelle du débiteur (ATF 123 III 110 consid. 2 et 3a ; TF 4A\_231/2021 du 31 août 2021 consid. 6.1.1).

**7.3.2** En cas de congé abusif, l'indemnité de l'art. 336a CO couvre en principe tout le tort moral subi par le travailleur licencié. Le Tribunal fédéral admet toutefois l'application cumulative de l'art. 49 CO dans des situations exceptionnelles, lorsque l'atteinte portée aux droits de la personnalité du travailleur est grave au point qu'une indemnité correspondant à six mois de salaire ne suffit pas à la réparer (ATF 135 III 405 consid. 3.1 et les réf. ; TF 4A\_218/2012 du 24 juillet 2012 consid. 2.3) ou lorsqu'elle se distingue nettement de l'atteinte à la personnalité résultant déjà du congé abusif (ATF 135 III 405 consid. 3.2 et 3.3 ; TF 4A\_217/2016 du 19 janvier 2017 consid. 5.1 ; sur le tout : TF 4A\_482/2017 du 17 juillet 2018 consid. 4.1 et les réf. citées).

## **7.4**

**7.4.1** En l'occurrence, les premiers juges ont considéré que l'indemnité en réparation du préjudice moral n'avait aucun lien avec le licenciement survenu en 2019, respectivement n'était pas justifié par celui-ci ; celle-ci avait uniquement pour but de compenser le préjudice à la santé de l'intimée que lui avaient causé ses conditions de travail. Cette indemnité pouvait dès lors être allouée en sus du dédommagement pour congé abusif octroyé sur la base de l'art. 336a al. 1 CO.

Ce raisonnement est conforme à la jurisprudence susmentionnée (cf. consid. 7.3.2 *supra*) et n'est pas remis en cause par l'appelante. Celle-ci affirme en revanche que l'intimée n'aurait pas établi avoir subi d'atteinte à sa personnalité liée à son travail, de sorte qu'une prétention en tort moral serait indue.

**7.4.2** Tout d'abord, l'appelante répète que le témoignage de la Dre Z.\_\_\_\_\_ devrait être écarté. Comme cela a déjà été développé ci-dessus (cf. consid. 3 *supra*), ce témoignage doit néanmoins être pris en

compte et il est probant. Celui-ci permet ainsi de retenir, contrairement à ce que prétend l'appelante, qu'il existe un lien de causalité entre l'atteinte à la santé de l'intimée - laquelle est établie - et son travail, même si la témoin n'avait pu constater elle-même les conditions dudit travail.

**7.4.3** L'appelante conteste ensuite que le travail imposé à l'intimée était excessif. Elle en veut pour preuve que Q.\_\_\_\_\_, le comptable ayant succédé à l'intimée, aurait pu effectuer l'intégralité des tâches qui avaient précédemment été confiées à celle-ci, tout en rattrapant le retard dans la facturation. De surcroît, celui-ci avait pu baisser son taux d'activité à 80 % ensuite de cette mise à jour, alors que, pour sa part, l'intimée était employée à 90 % ; cela démontrerait que son cahier des charges était adéquat pour un poste à temps partiel.

Il n'y a pas lieu de suivre l'appelante dans ses explications. En effet, il ressort du témoignage de Q.\_\_\_\_\_ que celui-ci ne travaillait apparemment pas pour les trois structures de X.\_\_\_\_\_, contrairement à l'intimée. Plus important, ce témoin déclare lui-même avoir été assisté d'une apprentie de troisième année. Lorsque celui-ci s'occupait de la comptabilité, trois jours par semaine, cette apprentie prenait en charge le secrétariat. A l'inverse, l'intimée, pour sa part, s'occupait seule de la comptabilité, ce qui ressort notamment du témoignage de B.\_\_\_\_\_. On constate ainsi que l'appelante avait confié à la seule intimée - secrétaire travaillait à un taux d'activité initiale de 80 % - la même charge de travail que celle demandée de Q.\_\_\_\_\_ - comptable de profession qui travaillait initialement à un taux d'activité de 100 % - et d'une apprentie de troisième année - soit en fin d'apprentissage et, partant, bénéficiant d'une certaine expérience. Il est par ailleurs probable que la charge de travail de l'intimée ait été encore plus importante, puisque celle-ci s'occupait également des ressources humaines ; or, il ne ressort pas des déclarations de Q.\_\_\_\_\_ que celui-ci se serait également vu confier des tâches de cette nature.

**7.4.4** S'appuyant sur le témoignage de B.\_\_\_\_\_, l'appelante argue encore que l'intimée aurait dû gagner en indépendance ; elle s'arrêtait sur trop de détails, alors qu'il aurait été possible d'avancer de manière plus simple pour se dégager du temps afin d'effectuer ses différentes tâches.

L'appelante omet le fait que l'intimée, engagée en qualité de secrétaire, n'est pas au bénéfice d'une formation de comptable, étant relevé que Q.\_\_\_\_\_ a expressément déclaré qu'une telle formation était nécessaire. Il est d'ailleurs manifeste que tel est le cas, au regard de la nature des tâches confiées à l'intimée. Celle-ci devait en effet notamment s'occuper de la facturation, des salaires, des retenues relatives aux cotisations sociales (AVS, LPP, etc.) et à l'impôt à la source ainsi que de la comptabilité en général. A cela s'ajoute que, même si on devait admettre que l'intimée avait apparemment tendance à se perdre dans les détails — ce qui paraît compréhensible s'agissant d'une personne surchargée devant accomplir un travail pour lequel elle n'était pas réellement qualifiée —, l'appelante lui avait interdit de s'adresser à la fiduciaire. Or, il s'agissait de la seule entité en mesure de pouvoir répondre à certaines de ses questions, notamment celle des retenues pour les cotisations sociales.

**7.4.5** L'appelante indique que Q.\_\_\_\_\_ percevait un salaire sensiblement inférieur à celui de l'intimée. Elle ne tire toutefois aucune conclusion de cet argument et on peine à comprendre ce qu'elle tente d'en déduire. En effet, ce fait semble plutôt suggérer que l'intimée ayant été mieux rémunérée, son cahier des charges était plus important que celui de son successeur.

#### **7.4.6**

**7.4.6.1** L'appelante se plaint également du fait que les premiers juges ont retenu une « *désinvolture* » de la part de J.\_\_\_\_\_, ceci sur la base d'un seul passage des déclarations de P.\_\_\_\_\_ (soit le fait qu'après avoir demandé à J.\_\_\_\_\_ où certains documents devaient être classés, la directrice lui avait répondu dans le dossier « *on s'en bat les couilles* »). Selon l'appelante, des messages produits en première instance et témoignages contrediraient cette appréciation.

**7.4.6.2** S'agissant des « *dizaines de messages produits* » invoqués par l'appelante, celle-ci ne fait que renvoyer aux pièces 101 à 126, sans indiquer les passages sur lesquels elle fonde son argumentation, ni préciser en quoi ces éléments démontreraient l'absence de désinvolture de J.\_\_\_\_\_. Or, il lui incombe de motiver son appel (art. 311 al. 1 CPC), ce qui suppose notamment une désignation précise des pièces du dossier sur lesquelles repose sa critique (cf. parmi d'autres : ATF 147 III 176 consid. 4.2 ; ATF 138 III 374 consid. 4.3.1) ; à ce titre, il n'est en principe pas excessivement formaliste d'exiger un renvoi suffisamment précis aux passages des pièces du dossier, sauf si la pièce ne comporte qu'une page ou ne contient que les indications pertinentes (TF 4A\_467/2020 du 8 septembre 2021 consid. 2.5.3), ce qui n'est pas le cas en l'occurrence. Par conséquent, à défaut de motivation suffisante sur ce point, les pièces 101 à 126 invoquées ne seront pas examinées.

**7.4.6.3** S'agissant des témoignages, l'appelante se prévaut tout d'abord de celui de T.\_\_\_\_\_. Il est vrai que cette dernière a indiqué que J.\_\_\_\_\_ était présente et faisait preuve d'écoute et d'empathie. Néanmoins, elle a également relevé que ses relations avec la directrice étaient composées de hauts et de bas, et qu'il y avait un manque de reconnaissance pour le travail effectué - ce dont s'est d'ailleurs également plainte l'intimée lors de son audition.

L'appelante se réfère également aux déclarations de K.\_\_\_\_\_, qui avait indiqué que « *de ce qu[il avait] vu* », les échanges avec J.\_\_\_\_\_ étaient professionnels et qu'il n'avait pas perçu de tension dans les échanges entre la directrice et l'intimée, lesquels lui semblaient normaux. Il est relevé que ce témoin était toujours employé par l'appelante à la date de son audition, contrairement à P.\_\_\_\_\_ et T.\_\_\_\_\_. Ses déclarations doivent partant être examinées avec une certaine retenue.

Quoi qu'il en soit, ces déclarations ne sont pas déterminantes. En effet, les témoignages dont se prévaut l'appelante ne visent pas les

circonstances sur lesquelles se sont fondés les juges de première instance pour retenir la désinvolture de J.\_\_\_\_\_. Ceux-ci ont en effet expressément indiqué ne pas considérer que la directrice aurait adopté des comportements ouvertement hostiles et répétés à l'endroit de l'intimée, ce que confirment les témoignages précités. L'élément ayant été décisif pour les premiers juges - outre l'événement relaté par P.\_\_\_\_\_ - est le fait que les instructions de la directrice étaient souvent peu claires, voire incompréhensibles, inexistantes ou contradictoires, ce que ne contestent pas les témoins susmentionnés. On peut d'ailleurs constater que cette désinvolture s'illustre également par le manque d'organisation (administrative) de l'Ecole S.\_\_\_\_\_, étant souligné que P.\_\_\_\_\_ relevait un manque de professionnalisme au sein de l'appelante qu'elle imputait notamment à J.\_\_\_\_\_.

Par conséquent, les témoignages invoqués ne sont pas de nature à remettre en question le fait que J.\_\_\_\_\_ aurait fait preuve de désinvolture, laquelle avait été subie par l'intimée.

**7.4.7** L'appelante argue qu'elle aurait pris des mesures pour protéger la personnalité de l'intimée.

Elle indique en premier lieu avoir changé de programme informatique pour installer celui que l'intimée prétendait maîtriser, soit Winbiz. Ce fait - qui ne ressort pas du jugement entrepris - ne sera toutefois ni constaté ni retenu par la Cour de céans. En effet, il ressort du témoignage de B.\_\_\_\_\_ que ce logiciel n'avait pas été implanté à la demande de l'intimée. De même, contrairement à ce qu'affirme l'appelante, l'intimée n'a pas confirmé lors de son audition qu'elle aurait requis l'installation de ce programme. En effet, en lien avec l'allégué 20 de sa demande du 5 mars 2020 - à teneur duquel « *avec l'aide de la fiduciaire, [l'intimée avait] mis en place un programme comptable informatique* » -, la précitée s'est contentée de déclarer qu'il s'agissait du programme Winbiz, lequel avait été installé assez rapidement et avait été utilisé en 2017 lorsqu'elle travaillait pour l'Ecole S.\_\_\_\_\_. Du reste, dans son courrier du 28 janvier 2019, l'appelante a mentionné que l'intimée « *avait dû faire un travail de remise en place lié notamment à l'installation*

*d'un nouveau logiciel comptable, ceci avec l'aide de la fiduciaire* ». Celle-ci ne mentionne en revanche nullement que ledit programme aurait été implanté à la demande de l'intimée, ce qu'elle n'aurait vraisemblablement pas manqué de faire si tel était véritablement le cas, celle-ci s'étant appliquée, dans le courrier précité, à décrire tout ce qui « *avait toujours été fait pour créer des conditions de travail favorables* ».

L'appelante expose ensuite que le taux d'activité de l'intimée avait été augmenté de 80 % à 90 % à sa demande. Cela étant, on perçoit mal en quoi cela correspondrait à une mesure de protection de la personnalité de cette employée. En effet, il a été établi que l'appelante avait requis de l'intimée l'exécution de tâches excédant largement ce qu'une personne travaillant à 100 % pourrait assumer seule. Partant, une augmentation de 10 % de son taux d'activité ne pouvait permettre à l'intimée d'absorber la quantité de travail imposée et, ainsi, de la soulager.

L'appelante souligne encore avoir effectué des travaux pour aménager le bureau de l'intimée. Comme l'ont retenu les premiers juges, s'il est vrai que celle-ci a aménagé une autre place de travail assez rapidement, elle avait néanmoins exigé de son employée qu'elle continue de travailler dans la salle des maîtres deux jours par semaine (les mardi et les jeudi), ce qui imposait de transporter le matériel d'un étage à l'autre tous les jours. Cet arrangement ne saurait être qualifié de mesure propre à protéger la santé de l'intimée.

L'appelante argue enfin que la mère de J.\_\_\_\_\_ véhiculait l'intimée pour se rendre au travail, ce que cette dernière avait admis. A nouveau, on comprend mal en quoi cette « *mesure* » aurait pu aider l'intimée à accomplir la quantité de travail confiée. Ce fait n'étant pas pertinent, il n'y a au demeurant pas lieu de l'ajouter à l'état de fait du présent arrêt.

Il découle de ce qui précède que les explications de l'appelante ne convainquent pas.

**7.4.8** L'appelante fait finalement valoir que l'intimée avait refusé les arrêts de travail préconisés par sa psychiatre-traitante. Cela démontrerait que l'employée ne parlait pas de son état de santé. Or, on ne pouvait imputer à l'employeur une responsabilité pour un état de fait qu'il ignorait.

L'appelante ne saurait sérieusement se prévaloir de ce motif. En effet, celle-ci était pleinement consciente des difficultés que rencontrait l'intimée dans l'exécution de ses tâches, s'agissant singulièrement de la comptabilité, s'étant notamment plainte de l'absence de rappels systématiques. Du reste, on ne peut déduire que, dans la mesure où l'intimée aurait refusé pendant un temps de se mettre en arrêt de travail, celle-ci n'aurait pas fait part de son état de santé sur son lieu de travail, respectivement que l'appelante ne pouvait constater, par le comportement de son employée, que cette dernière était dans une situation difficile. A cet égard, on constate que l'intimée se confiait, à tout le moins, à T.\_\_\_\_\_. De surcroît, les premiers juges ont considéré que son désarroi était perceptible jusque dans ses réactions et sur son visage très marqué, ce que ne pouvait ignorer l'appelante, étant observé que cette dernière ne conteste pas ce point.

Son grief tombe dès lors à faux.

**7.5** Par conséquent, rien ne justifie de s'écarter de l'appréciation des premiers juges. L'octroi d'une indemnité pour tort moral de 3'000 fr., sur la base de l'art. 328 CO, doit partant être confirmée.

## **8.**

**8.1** L'appelante revient sur le moyen qu'elle a tiré de la compensation du dommage que lui aurait causé l'intimée, celle-ci n'ayant pas procédé régulièrement aux rappels des factures ouvertes. Dans ce cadre, elle se prévaut des témoignages de B.\_\_\_\_ et Q.\_\_\_\_ et invoque l'art. 42 al. 2 CO.

**8.2** L'art. 42 al. 2 CO prévoit que si le montant exact du dommage ne peut pas être établi, le juge le détermine équitablement, en considération du cours ordinaire des choses et des mesures prises par la partie lésée. Cette disposition instaure une preuve facilitée en faveur du demandeur lorsque le dommage est d'une nature telle qu'une preuve certaine est objectivement impossible à rapporter ou ne peut pas être raisonnablement exigée, au point que le demandeur se trouve dans un état de nécessité quant à la preuve (« *Beweisnot* ») (ATF 122 III 219 consid. 3a). Lorsque tel est le cas, l'existence (ou la survenance) du dommage doit être établie avec une vraisemblance prépondérante (TF 4A\_31/2023 du 11 janvier 2024 consid. 5.1). L'art 42 al. 2 CO ne le libère toutefois pas de la charge de fournir au juge, dans la mesure où cela est possible et où on peut l'attendre de lui, tous les éléments de fait qui constituent des indices de l'existence du dommage et qui permettent ou facilitent son estimation ; elle n'accorde pas au lésé la faculté de formuler sans indications plus précises des prétentions en dommages-intérêts de n'importe quelle ampleur (ATF 130 III 360 consid. 5.1 ; TF 4A\_214/2015 du 8 septembre 2015 consid. 3.3). Par conséquent, si le lésé ne satisfait pas entièrement à son devoir de fournir des éléments utiles à l'estimation, l'une des conditions dont dépend l'application de l'art. 42 al. 2 CO n'est pas réalisée, alors même que, le cas échéant, l'existence d'un dommage est certaine. Le lésé est alors déchu du bénéfice de cette disposition ; la preuve du dommage n'est pas rapportée et, en conséquence, conformément au principe de l'art. 8 CC, le juge doit refuser la réparation (TF 4A\_129/2017 du 11 juin 2018 consid. 7.1 ; TF 4A\_214/2015 du 8 septembre 2015 consid. 3.3).

### **8.3**

**8.3.1** En l'occurrence, on commencera par souligner – et cela est décisif – que le dommage allégué par l'appelante n'est pas établi. En effet, celle-ci n'a pas requis la mise en œuvre d'une expertise, ni n'a produit d'expertise privée. Elle n'a même pas produit sa comptabilité ou des copies de factures demeurées impayées. Son seul moyen de preuve sont les témoignages de B.\_\_\_\_\_ et Q.\_\_\_\_\_. Or, leurs déclarations ne

permettent pas d'établir, même de façon approximative, la quotité de la perte sur débiteurs qu'aurait subie l'appelante, ni même le fait que cette perte serait due à l'intimée.

S'agissant du montant des factures demeurées ouvertes au moment de l'engagement de Q.\_\_\_\_\_, celui-ci a déclaré qu'il existait une somme impayée d'environ 400'000 francs. En revanche, B.\_\_\_\_\_ a indiqué qu'une telle somme ne lui semblait pas possible. Pour ce qui était de la perte estimée après l'envoi de rappels, il est vrai que Q.\_\_\_\_\_ a mentionné qu'il restait « *environ plus que 50'000 fr.* ». Néanmoins, il est tout à fait douteux qu'un simple témoignage, en l'absence de toute pièce, suffise à établir un tel fait. L'assertion de Q.\_\_\_\_\_ est par ailleurs contredite par B.\_\_\_\_\_, qui affirmait que le montant de 50'000 fr. était exagéré. De même, il ressort des déclarations de Q.\_\_\_\_\_ que celui-ci ne pouvait pas répondre à la question de savoir comment devait être répartie la perte supposée de 50'000 fr. entre les différents exercices comptables, respectivement entre les diverses structures de l'appelante. Tout au plus pouvait-il estimer que cette perte ne comprenait pas des montants antérieurs à 2016, le logiciel Winbiz n'ayant pas été encore installé à ce moment-là. Aussi, il n'est pas exclu qu'une part de la perte sur débiteurs soit en réalité antérieure à l'engagement de l'intimée, étant rappelé qu'il est constant que des factures ouvertes existaient déjà à cette époque et que la comptabilité était lacunaire. L'appelante l'admet d'ailleurs elle-même, C.\_\_\_\_\_ ayant déclaré qu'il était possible qu'un « *montant date d'avant l'arrivée de [l'intimée]* ». C'est le lieu de soulever le peu de précision ressortant des déclarations de l'associée-gérante, laquelle avait été incapable d'indiquer le montant récupéré par l'intimée après le mois de février 2018, ainsi que la répartition de la perte entre les différentes structures de l'appelante.

Par conséquent, s'il est certes établi que l'intimée avait pris du retard dans le suivi des factures et l'envoi des rappels, on ignore le montant de la perte sur débiteurs et quelle quote-part de celle-ci concerne la période durant laquelle l'intimée travaillait pour l'appelante.

**8.3.2** Au demeurant, l'argument de l'appelante selon lequel l'art. 42 al. 2 CO trouverait application et qu'il reviendrait à la Cour de céans d'estimer la quotité du dommage est infondé. En effet, au vu de la nature du dommage – soit une perte financière causée par l'absence de paiement de certaines factures sur une période relativement courte (l'intimée ayant effectivement travaillé du 1<sup>er</sup> juin 2017 au 29 octobre 2018) –, on ne saurait retenir qu'une preuve certaine serait objectivement impossible à apporter ou ne pourrait pas être exigée. Une comptabilité à jour, respectivement un relevé de factures auraient en effet suffi à établir l'étendue du préjudice.

**8.3.3** A cela s'ajoute finalement, tel que l'ont retenu les premiers juges, que ce prétendu dommage ne peut être imputé à l'intimée.

L'appelante a en effet requis de celle-ci des tâches pour lesquelles elle n'était pas qualifiée et lui a confié le travail d'approximativement une personne et demie. Elle ne peut ainsi s'en prendre qu'à elle-même si les résultats obtenus ne sont pas satisfaisants. Par ailleurs, outre le fait qu'une certaine marge de perte sur débiteurs est inévitable pour toutes sociétés, l'absence de suivi des paiements et l'existence de factures impayées est un problème chronique chez l'appelante, puisqu'il est établi que l'intimée avait dû, au début de son engagement, s'occuper avec la fiduciaire du rattrapage de la facturation et effectué une série de rappels, ce qui avait demandé un travail conséquent.

De même, on ne saurait reprocher à l'intimée le fait que Q.\_\_\_\_\_ aurait eu à augmenter son taux d'activité de 20 % au début de son engagement, afin de « *remettre de l'ordre* », et la tenir ainsi pour responsable d'un préjudice de 7'200 fr. (ce montant correspondant au salaire à 20 % de ce comptable pendant six mois). Comme cela a déjà été indiqué à maintes reprises, le cahier des charges de l'intimée requérait l'investissement de plus d'une personne travaillant à 100 % pour pouvoir être rempli. Il n'y a dès lors rien de surprenant que l'engagement d'un employé à 80 % n'ait pas été suffisant pour remettre à jour la comptabilité et la facturation de l'appelante. Cette dernière est seule responsable de

cet état de fait ainsi que du paiement du revenu complémentaire de 20 % de Q.\_\_\_\_\_.

Dès lors, à défaut de tout lien de causalité, on ne saurait tenir l'intimée pour responsable d'un quelconque dommage subi par l'appelante.

**8.4** Par conséquent, l'appelante ne peut pas opposer l'exception de compensation à l'intimée, en l'absence de créance à titre d'indemnité en réparation du dommage. Son grief doit ainsi être rejeté et le jugement entrepris confirmé sur ce point.

## **9.**

**9.1** Dans un ultime motif, l'appelante critique le montant alloué à titre de dépens. Elle fait valoir que le jugement entrepris aurait retenu le montant de référence de 5'000 fr., sans le mentionner clairement, et aurait opéré une réduction de 20 % sur celui-ci, afin d'octroyer des dépens réduits de 4'000 fr. à l'intimée. Or, au vu de l'issue du litige, il conviendrait de ramener cette somme à 1'200 francs.

**9.2** Selon l'art. 5 TDC (tarif des dépens en matière civile du 23 novembre 2010 ; BLV 270.11.6), lorsque la valeur litigieuse se situe entre 10'001 et 30'000 fr., les dépens sont compris entre 1'500 et 5'000 francs.

L'art. 106 al. 2 CPC prévoit que lorsqu'aucune des parties n'obtient entièrement gain de cause, les frais sont répartis selon le sort de la cause. Pour la répartition des frais selon cette disposition, le résultat du procès doit être comparé aux conclusions que les parties ont formulées. Dans la mesure où le litige porte sur des créances en argent, une comparaison comptable entre en considération. En pratique, une succombance minime, de quelques pourcents, n'est en général pas prise en compte. Le poids accordé aux conclusions tranchées, peut, de cas en cas, être apprécié selon différents critères, par exemple selon leur importance respective dans le litige. Au vu de la diversité des critères, il

n'y a pas qu'une seule solution qui soit conforme au droit fédéral. Il résulte des termes « *sort de la cause* » utilisés à l'art. 106 al. 2 CPC que, dans la répartition des frais, le juge peut notamment prendre en considération l'importance de chaque conclusion dans le litige, de même que le fait qu'une partie a obtenu gain de cause sur une question de principe. De surcroît, cette circonstance est expressément prévue par l'art. 107 al. 1 let. a CPC dans le cas analogue où la demande est certes admise sur le principe, mais pas pour le montant réclamé. Le juge peut donc pondérer ce que chaque partie obtient en tenant compte du fait que certaines prétentions sont plus importantes que d'autres dans le procès (TF 5A\_80/2020 et 5A\_102/2020 du 19 août 2020 consid. 4.3 et les réf. citées ; TF 5A\_140/2019 du 5 juillet 2019 consid. 5.1.1 ; TF 4A\_207/2015 du 2 septembre 2015 consid. 3.1).

Le pouvoir de cognition en cas d'appel ordinaire est libre (cf. art. 320 let. a CPC). Toutefois, la décision sur la répartition des frais relève du pouvoir d'appréciation du juge (art. 4 CC), en sorte que l'instance cantonale ne peut intervenir que si le premier juge a abusé de son pouvoir d'appréciation, en se référant à des critères dénués de pertinence ou en ne tenant pas compte d'éléments essentiels, ou lorsque la décision, dans son résultat, est manifestement inéquitable ou heurte de manière choquante le sentiment de la justice (ATF 142 III 336 consid. 5.3.2 ; ATF 141 V 51 consid. 9.2 ; TF 5A\_726/2020 du 25 février 2021 consid. 5.3.1).

**9.3** En l'occurrence, les premiers juges ont considéré que les conclusions de l'intimée devaient être partiellement admises, à hauteur de 18'642 fr. 35 au total sur les 30'000 fr. réclamés. La procédure de deuxième instance ne modifie pas cette constatation, l'intégralité des griefs de l'appelante ayant été rejetée. Compte tenu du double échange d'écritures intervenu en procédure de première instance, des débats principaux tenus sur quatre soirées d'audiences et de la valeur maximale des conclusions, les premiers juges ont arrêté les dépens, à charge de l'appelante, à hauteur de 4'000 fr., réduits pour tenir compte de l'admission partielle des conclusions de la demande.

Comme l'indique l'appelante, si les premiers juges ont mentionné que les dépens étaient réduits, ils n'ont pas explicité leur calcul. Ils ont néanmoins souligné l'ampleur de la procédure, de telle sorte qu'on peut admettre, avec l'appelante, qu'ils se sont fondés sur une indemnité de dépens complète de 5'000 francs. Ceci posé, on observe que les conclusions de l'intimée ont été admises à hauteur de 62,14 % (18'642 fr.  $35 \times 100 / 30'000$  fr.) ; aussi, si la réflexion devait s'arrêter à une approche strictement mathématique, les dépens réduits s'élèveraient à 1'214 fr. ([62,14 % de 5'000 fr.] - [37,86 % de 5'000 fr.]).

Toutefois, les premiers juges se sont apparemment fondés sur d'autres critères pour répartir les dépens. Leur raisonnement ne prête pas le flanc à la critique. En effet, force est de constater que l'intimée a obtenu gain de cause sur chacun de ses griefs, étant rappelé que l'appelante a succombé s'agissant de l'exception de compensation élevée à hauteur de 50'000 francs. Compte tenu de la jurisprudence susmentionnée (cf. consid. 9.2 *supra*), on confirmera ainsi le raisonnement des premiers juges, qui n'ont pas mésusé de leur large pouvoir d'appréciation en répartissant les dépens d'après l'importance de chaque conclusion dans le litige.

Par conséquent, le grief de l'appelante est rejeté et les dépens réduits de première instance de 4'000 fr. seront confirmés.

## **10**

**10.1** En définitive, l'appel doit être rejeté et le jugement entrepris confirmé.

**10.2** Il ne sera pas perçu de frais judiciaires de deuxième instance, la procédure étant gratuite en matière de litiges relevant d'un contrat de travail lorsque la valeur litigieuse est inférieure à 30'000 fr. (art. 114 let. c CPC).

**10.3** L'appelante, qui succombe, versera à l'intimée la somme de 4'000 fr. (art. 7 TDC) à titre de dépens de deuxième instance, eu égard à la nature du dossier.

Par ces motifs,  
la Cour d'appel civile  
p r o n o n c e :

- I. L'appel est rejeté.
- II. Le jugement est confirmé.
- III. L'appelante X. \_\_\_\_\_ doit verser à l'intimée V. \_\_\_\_\_ la somme de 4'000 fr. (quatre mille francs), à titre de dépens de deuxième instance.
- IV. L'arrêt, rendu sans frais, est exécutoire.

La présidente :

La greffière :

Du

Le présent arrêt, dont la rédaction a été approuvée à huis clos, est notifié à :

- Me Xavier Oulevey (pour la société X. \_\_\_\_\_),
- Me Christian Favre (pour Mme V. \_\_\_\_\_),

et communiqué, par l'envoi de photocopies, à :

- Monsieur le Président du Tribunal de prud'hommes de l'arrondissement de Lausanne.

La Cour d'appel civile considère que la valeur litigieuse est supérieure à 15'000 francs.

Le présent arrêt peut faire l'objet d'un recours en matière civile devant le Tribunal fédéral au sens des art. 72 ss LTF (loi du 17 juin 2005 sur le Tribunal fédéral - RS 173.110), le cas échéant d'un recours constitutionnel subsidiaire au sens des art. 113 ss LTF. Dans les affaires pécuniaires, le recours en matière civile n'est recevable que si la valeur litigieuse s'élève au moins à 15'000 fr. en matière de droit du travail et de droit du bail à loyer, à 30'000 fr. dans les autres cas, à moins que la contestation ne soulève une question juridique de principe (art. 74 LTF). Ces recours doivent être déposés devant le Tribunal fédéral dans les trente jours qui suivent la présente notification (art. 100 al. 1 LTF).

La greffière :