

*Jugement*

## Concours de motifs de congédiement

Lorsque coexistent plusieurs motifs de congédiement, on retiendra celui qui est prépondérant et déterminant. En présence d'un motif de licenciement abusif et d'un autre qui ne l'est pas, c'est à l'employeur qu'il incombe de prouver que la résiliation aurait été prononcée même si le motif jugé abusif n'avait pas existé.

**Faits**

La société Y. SA exploite une clinique à Q. Le 1<sup>er</sup> septembre 2007, elle avait engagé A. comme membre de la direction et lui avait confié la direction des départements Marketing et organisation et Soins et traitements. A. avait pour mission de restructurer l'entreprise. Cela était nécessaire dans la mesure où les structures appropriées faisaient défaut alors que l'entreprise connaissait une expansion rapide et que le Dr. X. réunissait en une seule personne les fonctions de médecin chef, de délégué du conseil d'administration et d'actionnaire. Au cours de l'été 2008, des conflits ont vu le jour entre X. et A. qui ont rendu plus difficile leur collaboration. Par lettre datée du 27 août 2008, A. se plaignit au conseil d'administration du comportement de X. qui déstabilisait les collaborateurs et collaboratrices et suscitait parmi ceux-ci des angoisses quant à leur emploi et qui l'empêchait elle-même de remplir sa mission.

Dans ce courrier, elle demandait au conseil d'administration des propositions claires et immédiates propres à mettre un terme à une situation devenue intenable et décrivait ensuite certains incidents exemplaires qui s'étaient produits au mois d'août 2008 et qui illustraient selon elle le comportement destructeur de X. La société Y. SA n'a donné aucune suite à cette demande. Au contraire, le 17 septembre 2008 elle résiliait le contrat de travail de A. avec effet au 31 décembre 2008, libérant celle-ci dans l'intervalle de ses obligations.

Le 16 avril 2009, A. actionna la société Y. SA en paiement de 30 000 francs, intérêts en sus, à titre d'indemnité pour licenciement abusif.

**Extrait des considérants**

**1.** Selon le jugement attaqué, A. considère son licenciement comme abusif (art. 336 al. 1 lit. d CO) car il lui a été notifié immédiatement après qu'elle se fut adressée au conseil d'administration pour lui demander de l'aider à aplanir ses différends personnels avec X. Y. SA ne s'est toutefois pas préoccupée de trouver une solution. Au contraire, la société a déclaré avoir opté pour le licenciement au détriment de A. dans l'intérêt de la société toute entière. En effet, en dépit de ses qualifications, A. n'aurait pas répondu aux attentes en matière de communication. Elle n'aurait pas compris que, appelée à intervenir aux limites de la gestion opérationnelle et de la gestion médicale, elle devait faire preuve d'aptitudes particulières dans le domaine communicatif.

**1.1** Le premier juge a considéré que le licenciement devait être considéré comme abusif au sens de l'article 336 CO si Y. SA l'avait prononcé sur la seule base de la lettre du 27 août 2008. Le peu de temps qui sépare le courrier de A., daté du 27 août 2008, et le licenciement semblerait en effet indiquer que c'est ce courrier qui a provoqué le congédiement. Cependant, les courriels échangés par A. et X. au mois de mars 2008 montrent que les rapports entre ces deux personnes étaient déjà tendus à cette époque et donnent donc à penser que la lettre du 27 août 2008 ne pouvait constituer le seul motif de résiliation. Ainsi, A. n'aurait pas apporté la preuve que, selon toute probabilité, sa lettre était sinon le seul, du moins le motif essentiel de son licenciement. L'instance précédente a jugé que le grief selon lequel Y. SA n'aurait pris aucune



mesure pour aplanir le conflit n'était pas fondé. La direction, et notamment X., auraient à plusieurs reprises, pendant une période relativement longue, tenté de localiser les problèmes de communication qui émergeaient, à en parler et à proposer une solution. En dépit de ces efforts, la situation conflictuelle n'a pas cessé de s'aggraver. Ne se montrant nullement ouverte au compromis, A. aurait une part de responsabilité dans le conflit. Résoudre le problème n'aurait en fin de compte pas été possible.

**1.2** A. estime qu'il ne suffit pas, pour dénier à son licenciement un caractère abusif au sens de l'article 336 al. 1 lit. d CO, de prétendre que sa lettre n'en aurait pas été le seul motif. L'élément juridiquement déterminant résiderait plutôt dans la réponse à la question de savoir si le motif abusivement invoqué était déterminant en soi, et plus précisément si le motif critiqué avait constitué la raison immédiate du licenciement ou du moins s'il avait revêtu un caractère à ce point essentiel que le congédiement n'aurait pas été prononcé s'il n'avait pas existé. Or, on ne saurait demander à la personne licenciée d'apporter la preuve de ce fait. S'il appert qu'une partie du motif invoqué est très vraisemblablement abusive, c'est à l'employeur qui résilie qu'il appartient de prouver que même si le motif critiqué n'avait pas existé, il aurait congédié l'employé. A elle seule, la possibilité d'un



Illustration: Christine Ruff

autre motif de résiliation (non abusif celui-là) ne fait pas disparaître le lien de causalité avec le motif abusif constaté si l'on applique le degré de preuve de la haute vraisemblance. Compte tenu de la simple possibilité qu'il existe un autre motif – fait constaté par l'instance précédente – il faut s'en tenir au lien de causalité établi entre le licenciement et la lettre par laquelle A. fait valoir de bonne foi des droits inhérents aux rapports de travail. Par ailleurs, le fait que c'est bien la lettre de A. qui est à l'origine du congédiement est conforté par la circonstance que Y. SA a prononcé le licenciement après l'avoir reçue et sans avoir effectué préalablement la moindre tentative crédible de conciliation. A. estime par ailleurs que dans le cadre de l'appréciation du lien de causalité par l'instance précédente, les faits ont été insuffisamment constatés. Elle précise en se référant au dossier qu'elle a expliqué en détails au premier juge, offres de preuves à l'appui, les raisons pour lesquelles ce ne sont pas ses traits de caractère personnels (déficit de la faculté de communiquer) qui ont compliqué la collaboration mais bien le comportement inadapté de X., qu'il y a lieu d'imputer à Y. SA.

**2.1.3** Lorsqu'un licenciement repose sur plusieurs motifs, dont certains sont abusifs et d'autres non, le tribunal fonde sa décision quant au caractère abusif du congé sur le motif de licenciement

qui a vraisemblablement été, pour la partie qui congédie, le motif prépondérant et déterminant. En présence d'un motif de licenciement abusif et d'un autre qui ne l'est pas, c'est à l'employeur qu'il incombe de prouver que la résiliation aurait été prononcée même si le motif jugé abusif n'avait pas existé.

**2.2** En ce qui concerne la question du motif de congé déterminant, A. a effectivement exposé en première instance, en citant plusieurs témoins, qu'elle s'était dès le départ consacrée activement à sa mission de restructuration en faisant preuve d'efficacité et de compétence et que grâce à ses qualités en matière de communication, elle avait été fort bien accueillie par le personnel. Au mois de mai 2008, Y. SA l'aurait même proposée comme future directrice générale, proposition que X. avait également approuvée. Au début du mois de juillet, il était encore évident que son accession au poste de directrice générale ne dépendait plus que de son accord, ce qui ressort d'un courrier du président du conseil d'administration daté du 4 juillet 2008. Dès lors, le reproche d'un déficit de communication est infondé. De fait, le réel problème se réduit au conflit avec X. et au fait que A. s'est défendue contre les agissements de celui-ci. A. fait ensuite valoir, exemples à l'appui, que X. n'avait pas respecté les accords passés en matière de compétences, ce qui avait compliqué sa tâche et provoqué des affrontements. Cette situation avait inquiété les collaborateurs, et c'est précisément ce problème qu'elle soumettait au conseil d'administration dans sa lettre du 27 août 2008. A. y détaillait également les reproches qui lui avaient été adressés, invoquait des faits destinés à réfuter ces reproches. Elle y décrivait ensuite comment X., en raison de promesses non tenues et d'un défaut de communication, avait semé la confusion au secrétariat et à la pharmacie. Selon A., il n'était nullement disposé à se remettre en cause et se serait focalisé sur elle. Après son appel au secours adressé au conseil d'administration, l'organe de direction, informé de la situation, s'était non ensuite, par souci de simplification, purement et simplement rallié à la posi-

tion de X. et avait donné son congé à A. au prix, selon elle, d'un licenciement abusif.

**2.3** Comme l'explique A. non sans pertinence, le fait que ses rapports avec X. aient été tendus dès le mois de mars 2008 n'est pas relevant dans la mesure où elle était encore pressentie comme directrice générale au mois de juillet 2008. On peut en effet exclure dans ce cas que Y. SA eût envisagé à l'époque de congédier A. en raison des rapports difficiles qu'elle entretenait avec X. Pour trancher la question du caractère abusif du congé, il est donc essentiel de savoir si, le 4 juillet 2008, Y. SA était encore ouverte à une promotion de A. Dans la mesure où il n'a pas pris en considération les dires de A. affirmant que Y. SA manifestait encore au cours de l'été 2008 l'intention de faire d'elle sa directrice générale et qu'aucune constatation n'a donc été faite à cet égard, le premier juge a procédé à une constatation insuffisante des faits sur un point de droit. Le grief de A. est donc fondé sur ce point. Si la réalité de l'affirmation en cause peut être établie, le fait que les rapports entre A. et X. étaient déjà tendus au mois de mars 2008 ne constituerait plus un indice accréditant l'existence d'un motif de congédiement légitime et la preuve du caractère abusif serait rapportée sans autre, comme l'a d'ailleurs reconnu le premier juge (licenciement en réaction à la lettre du 27 août 2008 par laquelle A. demandait son soutien à Y. SA pour lui permettre d'accomplir librement sa tâche dans l'entreprise). Le cas échéant, il incomberait à Y. SA, en présence d'un motif de congédiement abusif et d'un autre motif qui ne le serait pas, d'apporter la preuve qu'elle aurait licencié A. même en l'absence du motif considéré comme abusif.

*Arrêt du Tribunal Fédéral  
du 15 novembre 2010 (4A\_430/2010)  
(Traduit de l'allemand)*