

Texte pseudonymisé

**Avertissement:** Ce document pseudonymisé a une valeur purement informative. Le document original seul fait foi.

Répertoire no 1416/23  
L-TRAV-10/21

## JUSTICE DE PAIX DE LUXEMBOURG

### TRIBUNAL DU TRAVAIL

#### **AUDIENCE PUBLIQUE DU MARDI, 16 MAI 2023**

LE TRIBUNAL DU TRAVAIL DE ET A LUXEMBOURG

DANS LA COMPOSITION:

Béatrice SCHAFFNER, juge de paix  
Olivier GALLE  
Laurent BAUMGARTEN  
Yves ENDERS

Présidente  
Assesseur - employeur  
Assesseur - salarié  
Greffier

#### **A RENDU LE JUGEMENT QUI SUIT DANS LA CAUSE**

**ENTRE:**

**PERSONNE1.),**

demeurant à D-ADRESSE1.), ayant élu domicile en l'étude de Maître Mario DI STEFANO, avocat à la Cour, demeurant à L-ADRESSE2.),

**PARTIE DEMANDERESSE,**

comparant par Maître Mélissa CHITO, avocat à la Cour, en remplacement de Maître Mario DI STEFANO, avocat à la Cour, les deux demeurant à Luxembourg,

**E T:**

**la société à responsabilité limitée SOCIETE1.) s.à r.l.,**

établie et ayant son siège social à L-ADRESSE3.), représentée par son gérant actuellement en fonctions, inscrite au registre de commerce et des sociétés de Luxembourg sous le numéro NUMERO1.),

**PARTIE DEFENDERESSE,**

comparant par la société en commandite simple KLEYR GRASSO, établie et ayant son siège social à L- ADRESSE4.), inscrite au registre de commerce et des sociétés de Luxembourg sous le numéro NUMERO2.), inscrite sur la liste V du Tableau de l'Ordre des Avocats du Barreau de Luxembourg, représentée par son gérant KLEYR GRASSO GP S.à.r.l., établie à la même adresse, inscrite au registre de commerce et des sociétés de Luxembourg sous le numéro NUMERO3.), représentée aux fins de la présente procédure par Maître Laura BACH, avocat à la Cour, en remplacement de Maître Philippe NEY, avocat à la Cour, les deux demeurant à Luxembourg ;

---

## FAITS:

Les faits et rétroactes de l'affaire sont à suffisance de droit retenus dans un jugement du 15 novembre 2022, répertoire n° 2853/2022 dont le dispositif est conçu comme suit :

« **donne** acte aux parties au litige qu'elles entendent limiter les débats à la question de la compétence matérielle du Tribunal du Travail pour connaître de la demande de PERSONNE1.) ;

**limite** les débats à cette dernière question ;

**se déclare** matériellement compétent pour connaître de la demande de PERSONNE1.) ;

**déclare** non fondée la demande de la société à responsabilité limitée SOCIETE1.) s.à r.l. en allocation d'une indemnité de procédure et la rejette ;

**refixe** l'affaire à l'audience publique du **mardi 28 février 2023 à 15h00 heures, salle JP.1.19** pour continuation des débats. »

L'affaire fut utilement retenue à l'audience publique du 28 février 2023. Les mandataires des parties furent entendus en leurs moyens et conclusions, respectivement explications. Par courrier du 31 mars 2023, le tribunal a ordonné la rupture du délibéré et a refixé l'affaire à l'audience du 25 avril 2023 pour permettre à la partie défenderesse de verser son offre de preuve en français.

L'affaire fut ensuite prise en délibéré par le tribunal et il rendit à l'audience publique de ce jour, audience à laquelle le prononcé avait été fixé, le

## JUGEMENT QUI SUIT:

Revu le jugement no 2853/22 rendu par le Tribunal du Travail de ce siège en date du 15 novembre 2022.

### **I. Quant à la recevabilité de la demande**

#### **A. Quant aux moyens des parties au litige**

La partie défenderesse, qui a exposé ses moyens dans une note de plaidoiries, conclut en premier lieu à l'irrecevabilité de la demande de la requérante en paiement d'une indemnité compensatoire pour congés non pris alors que cette demande n'aurait été indiquée que pour mémoire dans la requête.

Elle fait en effet valoir que la partie défenderesse n'a pas sommairement exposé ses moyens à l'appui de sa demande en paiement d'une indemnité compensatoire pour congés non pris, de sorte qu'elle aurait été dans l'impossibilité de préparer sa défense.

Elle se réfère ainsi à un arrêt de la Cour d'appel du 2 juillet 2015, numéro 41471 du rôle, pour retenir que la demande en question, qui n'aurait pas été chiffrée et précisée dans la requête, est irrecevable pour être indéterminée et indéterminable.

La requérante, qui n'a pas chiffré sa demande en paiement d'une indemnité compensatoire pour congés non pris à l'audience, a dit maintenir cette demande.

### B. Quant aux motifs du jugement

Or, une demande ne contenant que la mention « pour mémoire » doit à défaut d'avoir été chiffrée et précisée dans la requête être déclarée comme étant irrecevable pour constituer une demande indéterminée.

Etant donné que la demande de la requérante en paiement d'une indemnité compensatoire pour congés non pris n'a été évaluée que pour mémoire dans la requête, elle doit être déclarée irrecevable.

La demande, par ailleurs introduite dans les forme et délai de la loi, doit être déclarée recevable pour le surplus.

## **II. Quant au fond : quant au licenciement**

### A. Quant aux faits

La partie défenderesse, qui a engagé la requérante le 1<sup>er</sup> avril 2013 en qualité de « Leiter Rechnungswesen und Steuern », l'a licenciée avec préavis par courrier daté du 18 août 2020.

La requérante a demandé les motifs de son licenciement par courrier daté du 22 août 2020 et la partie défenderesse lui a fourni ces motifs par courrier daté du 25 septembre 2020, courrier qui est intégralement reproduit dans la requête.

La requérante a fait contester les motifs de son licenciement par courrier daté du 2 octobre 2020.

### B. Quant au caractère abusif du licenciement

#### a) Quant à l'ancienneté des motifs invoqués à l'appui du licenciement de la requérante

##### 1) Quant aux moyens des parties au litige

La requérante fait en premier lieu valoir que la partie défenderesse s'est basée sur de nombreux faits très anciens pour motiver son licenciement.

Elle fait ainsi valoir que le licenciement intervenu par courrier du 18 août 2020 est motivé par des faits qui se seraient déroulés en 2018, respectivement en 2019.

La partie défenderesse n'a pas pris position sur le premier moyen de la requérante.

##### 2) Quant aux motifs du jugement

En ce qui concerne en premier lieu le reproche relatif à la mise en place par la requérante d'un plan

de pension pour les seuls membres de son équipe, il appert à la lecture de la lettre de motivation du congédiement que la partie défenderesse a découvert la mise en place de ce plan de pension début 2019.

Le licenciement datant du mois d'août 2020, ce premier motif du licenciement est trop ancien pour pouvoir être invoqué à l'appui du congédiement de la requérante.

En ce qui concerne ensuite le reproche relatif à l'insuffisance professionnelle de la requérante, l'employeur qui invoque une insuffisance professionnelle comme cause réelle et sérieuse justifiant le licenciement doit énoncer dans sa motivation des faits précis observés sur une certaine durée qui font ressortir l'insuffisance professionnelle.

La partie défenderesse devant ainsi documenter dans la lettre de motifs l'insuffisance professionnelle de la requérante sur une certaine durée, le tribunal considère que les faits pris à partir du mois d'août 2018 ne sont pas trop anciens pour pouvoir être invoqués à l'appui du licenciement de la requérante.

Les faits antérieurs au mois d'août 2018 ne sauraient cependant pas être invoqués à l'appui du licenciement de la requérante alors qu'ils sont manifestement trop anciens.

#### b) Quant à la précision des motifs du licenciement de la requérante

##### 1) Quant aux moyens des parties au litige

La requérante fait ensuite valoir que les motifs invoqués par la partie défenderesse à l'appui de son licenciement ne revêtent pas le caractère de précision requis par la loi et par la jurisprudence pour que son congédiement soit régulier.

Elle soutient à l'appui de son premier moyen que les motifs invoqués par la partie défenderesse à l'appui de son licenciement ne sont pas suffisamment précis pour le justifier, de sorte qu'il serait impossible pour elle d'apprécier leur légitimité, respectivement d'en apporter la preuve contraire.

La partie défenderesse, qui a exposé ses moyens dans une note de plaidoiries, soutient au contraire que la lettre de motivation du congédiement remplit les conditions de précision requises par la loi et la jurisprudence.

Elle fait en effet valoir que l'énonciation des motifs permet à la requérante de connaître exactement les faits qui lui sont reprochés et de juger en pleine connaissance de cause de l'opportunité d'une action de sa part en vue d'obtenir le paiement des indemnités prévues par la loi en cas de congédiement abusif.

Elle fait ainsi valoir qu'elle a en date du 25 septembre 2020 communiqué à la requérante les motifs de son licenciement avec tous les détails nécessaires.

Elle fait ainsi encore valoir que la lettre de motifs expose clairement et précisément comment le comportement de la requérante a abouti à une perte de confiance totale en sa personne.

Elle fait en effet valoir que la lettre de motifs reprend en détail sur pas moins de treize pages la chronologie de tous les faits reprochés à la requérante l'ayant amenée à résilier le contrat de travail de cette dernière, notamment sa défaillance professionnelle, ses refus d'ordre caractérisés et répétés, le non-respect par elle des délais impartis, son manque de motivation flagrant, son manque de soutien en tant que manager, son comportement agressif à l'égard des collègues et collaborateurs externes, ainsi que son manque de loyauté et abus de fonction ayant notamment consisté dans la mise en place d'un plan de pension pour les seuls membres de son équipe qui pour le surplus aurait été

principalement composée par ses amis/membres de sa famille qu'elle aurait elle-même engagés à son insu, faits qui auraient engendré la perte totale de confiance en la personne de la requérante.

Elle fait finalement valoir que cette lettre décrit également les circonstances dans lesquelles elle a rappelé la requérante à l'ordre à plusieurs reprises, mais qu'aucune amélioration n'a pu être constatée dans le chef de son ancienne salariée.

Elle fait partant valoir que la lettre de motifs répond incontestablement aux critères de précision requis par la loi et la jurisprudence alors qu'elle aurait certainement permis à la requérante de comprendre les motifs invoqués à la base de la résiliation de son contrat de travail.

La partie défenderesse fait finalement valoir que la lettre de motifs permet encore au tribunal d'apprécier la situation et d'examiner si les moyens invoqués devant lui s'identifient avec les motifs notifiés.

## 2) Quant aux motifs du jugement

Aux termes de l'article L.124-5 du code du travail :

*« (1) Dans un délai d'un mois à compter de la notification du licenciement conformément aux dispositions de l'article L.124-3, le salarié peut, par lettre recommandée, demander à l'employeur les motifs du licenciement.*

*(2) L'employeur est tenu d'énoncer avec précision par lettre recommandée, au plus tard un mois après la notification de la lettre recommandée, le ou les motifs du licenciement liés à l'aptitude ou à la conduite du salarié ou fondés sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service qui doivent être réels et sérieux.*

*A défaut de motivation écrite formulée avant l'expiration du délai visé à l'alinéa qui précède, le licenciement est abusif. »*

Les motifs du congédiement doivent être fournis avec une précision telle que leur énoncé même en révèle la nature et la portée exacte et permette d'une part au salarié d'apprécier s'ils ne sont pas illégitimes ou si le congédiement n'a pas le caractère d'un acte économiquement ou socialement anormal et, d'autre part, de faire la preuve de la fausseté ou de l'inanité des griefs invoqués.

L'article L.124-5(2) précité permet à la partie qui subit la résiliation du contrat de connaître exactement le ou les faits qui lui sont reprochés et de juger ainsi, en pleine connaissance de cause, de l'opportunité d'une action en justice de sa part en vue d'obtenir paiement des indemnités prévues par la loi en cas de congédiement abusif.

Cette disposition empêche en outre l'auteur de la résiliation d'invoquer a posteriori des motifs différents de ceux qui ont réellement provoqué la rupture.

Elle permet finalement au juge d'apprécier la gravité des fautes commises et d'examiner si les griefs invoqués devant lui s'identifient à ceux notifiés par l'employeur à son salarié dans la lettre énonçant les motifs du congédiement.

Or, après avoir précisé dans la lettre de motifs les fonctions de la requérante dans la société et ses attentes à l'encontre de son ancienne salariée, la partie défenderesse y a non seulement indiqué la nature des fautes que la requérante aurait commises dans l'exercice de ses fonctions, à savoir des « schlechte Arbeitsleistungen mit Auswirkungen auf die Geschäfte », un « aggressives Verhalten gegenüber Kollegen und Externen » et une « mangelnde Unterstützung als Manager bei der

Umsetzung von Top-Down Management Entscheidungen », mais elle y a également suffisamment précisé les circonstances de fait et de temps entourant les fautes ainsi reprochées.

La partie défenderesse a partant indiqué les motifs du licenciement relatifs aux « schlechte Arbeitsleistungen mit Auswirkungen auf die Geschäfte », au « aggressives Verhalten gegenüber Kollegen und Externen » et à la « mangelnde Unterstützung als Manager bei der Umsetzung von Top-Down Management Entscheidungen » avec précision dans la lettre de motifs, de sorte que le deuxième moyen de la requérante doit être rejeté.

### c) Quant au caractère réel et sérieux des motifs du licenciement

#### 1) Quant aux moyens des parties au litige

La requérante fait ensuite valoir que les motifs de son licenciement ne sont ni réels, ni sérieux.

Elle fait en effet valoir que les motifs invoqués dans la lettre de motifs ne sont pas réels alors que chaque entretien annuel portant sur son évaluation aurait été annulé à l'initiative de la partie défenderesse.

Elle fait ainsi valoir que la partie défenderesse a dès lors adopté un comportement contradictoire.

Elle fait encore valoir que la partie défenderesse lui a attribué des tâches en quantité excessive et allant même au-delà des compétences pour lesquelles elle a été embauchée.

Elle fait finalement valoir que des erreurs ne peuvent pas être imputées au salarié lorsqu'elles sont la conséquence d'ordres imprécis et d'un manque d'organisation de l'entreprise.

La partie défenderesse fait au contraire valoir que les motifs du licenciement de la requérante sont réels et sérieux.

En ce qui concerne en premier lieu le caractère réel des motifs du licenciement, la partie défenderesse fait valoir que les faits reprochés à la requérante dans la lettre de motifs se rapportent à des faits réels qui seraient établis par les pièces qu'elle a versées au dossier.

Elle fait encore valoir que ses pièces ne sont pas contredites par celles de la requérante.

A titre subsidiaire, la partie défenderesse offre finalement sa version des faits en preuve par une offre de preuve par audition de témoins.

En ce qui concerne ensuite le caractère sérieux des motifs du licenciement, la partie défenderesse fait valoir que les motifs du congédiement sont suffisants pour justifier un licenciement avec préavis.

Elle fait ainsi valoir que la requérante a au cours de sa période d'emploi auprès de la société fait preuve d'un comportement inacceptable et d'un manque de compétences professionnelles flagrant et qu'elle ne s'est partant pas montrée à la hauteur des exigences de son poste.

En ce qui concerne plus particulièrement le reproche relatif à la défaillance professionnelle de la requérante, la partie défenderesse fait valoir que la qualité de travail de la requérante n'a pas été à la hauteur de ses attentes.

Elle fait ainsi valoir que la requérante a été responsable de la coordination et de la supervision du service de comptabilité de SOCIETE2.), qui opérerait dans dix-sept pays et qui posséderait une société dans chacun de ces pays.

Elle fait valoir que la requérante était censée être le point de contact en matière de comptabilité pour l'ensemble du groupe SOCIETE1.) en tant que tel, y compris les sociétés du groupe TVH enregistrées au Luxembourg.

Elle fait valoir que cela comprenait également le suivi de tous les projets au niveau du groupe en rapport avec les thèmes de la comptabilité et de la consolidation.

Elle fait cependant valoir que la requérante n'est pas parvenue à dégager une ligne claire et constructive de travail.

Elle fait en effet valoir que la requérante n'a pas été à même d'effectuer les tâches qui lui auraient été attribuées.

Elle fait ainsi valoir que la requérante a de sa propre initiative donné son compte d'accès bancaire pour effectuer des paiements à sa sœur, PERSONNE2.), alors que la solution proposée par la direction aurait été de créer un accès bancaire pour la vice-présidente des finances, PERSONNE3.), ceci afin que cette dernière puisse servir de back-up pour les validations de paiement des comptes des sociétés luxembourgeoises.

Elle fait cependant valoir que la requérante n'a malgré plusieurs rappels oraux pas donné suite à cette demande.

Elle fait ainsi valoir que la demande pour les accès bancaires pour SOCIETE1.) n'a été faite qu'en août 2020, respectivement septembre 2020, après le départ de la requérante.

Elle fait ensuite valoir que ce manquement de la requérante a entraîné des complications lorsqu'elle était absente.

Elle fait ainsi valoir que pendant ses congés du 27 juillet au 7 août 2020, elle a été confrontée à un problème lors de la commande d'une carte de crédit d'entreprise pour le nouveau directeur, PERSONNE4.), dès lors que la requérante aurait été le seul signataire autorisé pour ses transactions bancaires.

Elle fait ainsi valoir que cela confirme que la requérante n'a jamais demandé la délégation de signature pour PERSONNE3.) alors même que la tâche lui aurait été attribuée en mai 2019.

Elle fait ensuite valoir que lorsque la requérante a été dispensée de toute prestation de travail pendant son préavis, il n'y a eu aucune possibilité d'effectuer des paiements pour l'entreprise jusqu'à ce que la carte de PERSONNE3.) arrive et soit activée, ce qui aurait pris deux semaines.

Elle fait valoir à ce sujet qu'un tel délai d'attente est très critique pour un groupe d'entreprises à envergure mondiale.

Elle fait ainsi encore valoir que ceci est d'autant plus grave alors que SOCIETE3.) serait la société d'exploitation centrale de la location de machines dans le monde entier.

Elle fait partant valoir qu'elle n'a pas eu d'autre choix que d'utiliser la carte de la requérante pendant deux semaines alors que cette dernière aurait laissé le mot de passe à PERSONNE2.).

Elle fait finalement valoir à ce sujet que PERSONNE3.) a également dû organiser les documents et les signatures nécessaires des membres des conseils de gérance des quatre sociétés luxembourgeoises afin d'obtenir les signatures après le départ de la requérante.

Elle fait ensuite valoir que PERSONNE3.) avait demandé à la requérante en juillet 2019 de mettre en place des procédures internes pour la comptabilité et les transactions intragroupe.

Elle fait ainsi valoir que la société était en train de mettre en œuvre un système financier informatique et que la première étape a été d'harmoniser les processus et les règles comptables pour toutes les entités du groupe.

Elle fait ainsi valoir que ces procédures internes auraient dû être finalisées courant du quatrième semestre de l'année 2019, mais que tel n'a pas été le cas en raison du retard de la requérante.

Elle fait ainsi valoir que la requérante n'a jamais mené ce processus à son terme malgré plusieurs rappels de PERSONNE3.).

Elle fait ainsi valoir que la requérante n'a rédigé qu'un projet de manuel pour le sommet financier du 31 mars 2020.

Elle fait dès lors valoir qu'en raison de la défaillance de la requérante, elle n'a pas pu harmoniser les processus pour l'ensemble du groupe, ce qui aurait rendu les activités de l'ensemble du groupe moins efficaces.

Elle fait dès lors encore valoir que cela a entraîné une perte de temps, une mauvaise planification des étapes pour une nouvelle activité/transaction et enfin des erreurs potentielles et un impact sur les questions fiscales avec des impôts supplémentaires à payer au niveau du groupe.

Elle fait ensuite valoir que dans la mesure où la requérante a manqué à ses obligations au niveau de la mise en place des différentes procédures internes, le gestionnaire de la flotte, PERSONNE5.), a commencé à rédiger les procédures pour le transfert des machines appartenant au Luxembourg mais louées aux pays étrangers.

Elle fait valoir à ce sujet que cette documentation concerne principalement la TVA et la manière de déclarer la transaction dans les déclarations de TVA locales, ce qui relèverait en principe du domaine d'activité de la requérante.

Elle fait ainsi valoir que la requérante n'a une fois de plus pas effectué les tâches qui lui auraient incombé.

Elle fait ensuite valoir que la requérante a également fait preuve d'une défaillance flagrante dans l'implémentation et le lancement du projet « SOCIETE4.) ».

Elle fait expliquer à ce sujet que ce projet implique une transformation numérique complète pour le groupe en mettant en œuvre un système intégré au standard du groupe avec un module par activité commerciale et financière.

Elle fait encore expliquer que le projet est d'une importance capitale pour le groupe alors qu'il aurait été mis en place par de nombreuses entreprises rachetées qui auraient toutes leur propre système.

Elle fait cependant valoir que pour le lancement du projet en République Tchèque en février 2020 et en Hongrie en juin 2020, elle a constaté, mais seulement après le lancement, que la partie relative aux actifs n'avait pas été réalisée et que l'équipe de migration a dû bloquer les soldes jusqu'à ce que cela soit terminé.

Elle fait ainsi valoir que la requérante ne s'est pas exécutée, malgré de nombreux rappels.

Elle fait valoir que cela a eu pour conséquence que les sociétés ont eu besoin de temps et par conséquent de ressources financières pour que les questions de post-migration soient résolues par le responsable local de la comptabilité, le contrôleur central du groupe et l'expert en conseil financier « SOCIETE4.) ».

Elle fait en effet valoir que pour la partie finance, un consultant de SOCIETE5.) est alloué par migration d'une société avec un autre consultant en tant que back up, soit deux consultants en tout.

Elle fait ainsi valoir que le retard de la requérante a engendré des frais supplémentaires conséquents.

Elle fait ensuite valoir que la requérante n'a pas transmis les déclarations TVA mensuelles, trimestrielles et annuelles dans les temps, dont notamment les déclarations mensuelles de TVA de juin 2020 pour SOCIETE1.) et PERSONNE6.), la déclaration trimestrielle de TVA de juin 2020 pour SOCIETE6.), la déclaration annuelle de TVA de 2019 pour SOCIETE6.) et la déclaration du 2<sup>ème</sup> trimestre de TVA de 2020 pour SOCIETE6.),

Elle fait ensuite valoir que depuis 2013, la requérante n'a déposé aucun bilan annuel au RCSL tant pour SOCIETE1.) que pour PERSONNE6.) et SOCIETE6.).

Elle fait valoir à ce sujet que les bilans en question ont été préparés et déposés par le remplaçant de la requérante et l'équipe comptable seulement fin 2020/début 2021.

En ce qui concerne ensuite la sous-location des machines au Chile par SOCIETE1.), la partie défenderesse fait valoir que le rôle de la requérante a été de définir l'imposition des machines et d'en informer les collaborateurs de PERSONNE7.).

Elle fait valoir à ce sujet que PERSONNE3.) et PERSONNE8.) ont dû relancer la requérante à plusieurs reprises au mois d'avril 2020 alors que les machines auraient déjà été en route et que rien n'aurait été fait par son ancienne salariée.

Elle fait encore valoir à ce sujet que des e-mails de relance ont également été envoyés par les contrôleurs au Chile alors qu'ils auraient attendu des instructions.

Elle soutient finalement que PERSONNE3.) a elle-même dû contacter SOCIETE7.) et le personnel local tous les mois pour clarifier et résoudre le problème.

Elle fait en effet valoir que la requérante n'a plus été en mesure de retrouver l'avis du conseiller fiscal relatif à l'imposition du processus de sous-location de la société sœur de SOCIETE1.), SOCIETE8.), de sorte qu'elle aurait dû mandater un autre conseiller pour analyser la situation.

Elle fait encore valoir que cela a engendré des coûts supplémentaires et que la requérante a été rappelée à l'ordre par mails des 5 mai et 22 juin 2020.

Elle fait finalement valoir que la requérante a omis de demander un crédit pour l'achat de machines de la part de SOCIETE9.) à SOCIETE10.) et ce malgré les relances par mails des 20 janvier et 5 mai 2020.

Elle conclut que ces exemples démontrent que la requérante ne pouvait ou ne voulait pas effectuer le travail qu'elle attendait d'elle.

Elle fait ainsi valoir que dans la mesure où l'activité de la requérante ne produisait aucun résultat positif et que son comportement négligent et irresponsable n'était plus supportable, elle n'a eu

d'autre choix que de se séparer de son ancienne salariée afin de préserver la bonne marche de son entreprise.

Elle fait encore valoir que les supérieurs de la requérante ont cherché le dialogue avec elle afin de voir si des améliorations étaient possibles.

Elle fait ainsi valoir que la requérante a fait preuve d'un manque, voire d'une absence totale, d'engagement personnel, ce qui constituerait un motif de licenciement valable.

Elle se base finalement sur un arrêt de la Cour d'appel du 9 juin 2021, numéro 36126 du rôle, pour retenir que l'insuffisance professionnelle consécutive à un manque d'engagement personnel constitue à lui seul un motif de licenciement valable.

En ce qui concerne ensuite le reproche relatif aux refus d'ordre répétés et caractérisés de la requérante, la partie défenderesse fait valoir que son ancienne salariée a commis des actes d'insubordination à l'égard de ses supérieurs hiérarchiques, PERSONNE3.) et PERSONNE8.).

Elle se réfère ainsi à un arrêt de la Cour d'appel du 28 novembre 2013, numéro 38924 du rôle, pour retenir que si un fait unique et isolé ne saurait rendre immédiatement impossible la continuation des relations contractuelles, il en va autrement lorsque le refus d'ordre du salarié est persistant, systématique et répété et lorsque le fait de ne pas se soumettre aux directives de ses supérieurs hiérarchiques persiste malgré l'invitation expresse de ce faire.

Elle se base encore sur un arrêt de la Cour d'appel du 5 mars 2009, numéro 33493 du rôle, ainsi que sur un arrêt de la Cour d'appel du 2 avril 2015, numéro 39707 du rôle, pour retenir que l'insubordination et les refus d'ordre répétés tels que reprochés à la requérante dans la lettre de motifs constituent un motif suffisamment sérieux pour justifier même un licenciement pour motif grave.

Elle fait finalement valoir que le fait pour un salarié de ne pas se soumettre aux directives de ses supérieurs hiérarchiques malgré l'invitation expresse de le faire constitue un motif de licenciement.

Elle fait ainsi valoir que ceci n'est guère surprenant dans la mesure où le refus d'ordre constitue un manque de respect à l'autorité hiérarchique, ce qui serait intolérable.

Elle fait en effet valoir que le salarié est censé exécuter loyalement les ordres reçus alors que ces ordres seraient normalement donnés dans l'intérêt du fonctionnement de l'entreprise.

En ce qui concerne ensuite le reproche relatif au comportement méprisant et agressif de la requérante à l'égard de collègues de travail et de collaborateurs externes, la partie défenderesse fait valoir que plusieurs collègues de travail et collaborateurs externes se sont régulièrement plaints de l'attitude dénigrante et hautaine dont la requérante a constamment fait preuve à leur égard, créant ainsi une ambiance de travail lourde et difficile à vivre.

Elle fait ensuite valoir que la requérante n'a pas non plus hésité à remettre en cause les décisions de la direction.

Elle fait ainsi valoir qu'il est de jurisprudence constante qu'un comportement agressif et insolent envers des collègues de travail ou l'employeur est inadmissible et peut constituer malgré l'ancienneté du salarié à lui seul une faute grave justifiant un licenciement avec effet immédiat.

Elle fait encore valoir qu'une éventuelle mauvaise ambiance sur le lieu de travail et une éventuelle mauvaise relation entre un salarié avec d'autres salariés de l'entreprise ne sont pas de nature à

justifier l'insubordination et le comportement agressif du salarié ayant consisté à refuser un ordre, à nier de façon répétée l'autorité de son supérieur hiérarchique en présence d'autres salariés.

Elle fait finalement valoir qu'il a même été décidé qu'un comportement agressif d'un salarié à l'égard d'un collègue de travail sans raison valable est inadmissible et que ce comportement constitue malgré l'ancienneté du salarié à lui seul une faute grave justifiant un licenciement avec effet immédiat.

La partie défenderesse conclut partant que le licenciement de la requérante est fondé et elle demande dès lors à la voir débouter de l'ensemble de ses demandes.

La requérante fait répliquer que la partie défenderesse n'a pas prouvé qu'elle a embauché sa famille.

Si elle admet qu'elle a embauché sa sœur, elle conteste cependant avoir engagé d'autres membres de sa famille ou des amis.

Elle fait ainsi valoir que les personnes qu'elle a embauchées sont des personnes qui ont travaillé avec elle dans d'autres sociétés auparavant.

Elle fait ainsi valoir qu'il importe peu qui elle a engagé alors que l'équipe aurait été efficace.

Elle fait ensuite valoir que la partie défenderesse ne l'a pendant cinq ans pas sanctionnée et qu'elle ne lui a pendant toutes ces années fait aucune remontrance.

Elle se demande encore pourquoi la partie défenderesse a annulé ses entretiens annuels de performance si ses prestations étaient mauvaises.

Elle fait ensuite valoir qu'elle a donné son code d'accès pour effectuer les paiements à sa sœur alors qu'elle aurait de l'expérience en la matière.

Elle soutient encore à ce sujet que PERSONNE9.) a autorisé la saisie des codes bancaires par sa sœur.

Elle fait ensuite valoir que la partie défenderesse n'a pas prouvé sa version des faits relative aux accès bancaires pour PERSONNE3.).

Elle soutient à ce sujet qu'elle a fait le nécessaire auprès de la banque, mais qu'elle a attendu la décision du conseil de gérance pour transmettre les documents à PERSONNE3.).

Elle fait ensuite valoir que le projet « Q.one » est seulement là pour soutenir l'équipe s'il y a une question.

Elle fait ensuite valoir que les déclarations de TVA n'ont pas été déposées en raison d'un problème d'organisation interne.

En ce qui concerne ensuite le reproche ayant trait aux machines pour le Chili, la requérante soutient qu'elle a effectué toute son expertise et qu'elle a transmis cette dernière pour validation.

Elle fait cependant valoir qu'elle n'a pas été la seule à travailler dessus alors que PERSONNE8.) aurait été en contact direct avec les personnes au Chili.

Elle fait cependant valoir que PERSONNE8.) ne lui a pas transmis les informations, raison pour laquelle son expertise aurait pris du retard.

Elle fait ainsi valoir qu'il y a à ce sujet eu des problèmes organisationnels indépendants d'elle.

Elle conteste ensuite avoir refusé des ordres et avoir été agressive envers des collègues de travail ou des personnes extérieures à l'entreprise.

Elle fait ainsi valoir qu'elle a en septembre 2019 eu une période difficile alors que sa mère aurait fait une tentative de suicide.

Elle fait encore valoir qu'elle a suite au décès de sa mère pris du congé pour essayer de gérer la situation.

Elle fait encore valoir qu'elle a en raison de son diabète été sous stress pendant la période de Covid-19 et que la situation a été compliquée pour elle.

Elle fait finalement valoir que même si elle avait été désagréable envers un collègue de travail, ce comportement n'est qu'isolé et qu'il ne justifie pas son licenciement.

La partie défenderesse conteste finalement la version des faits de la requérante.

Elle fait valoir que les affirmations de la requérante restent à défaut de preuve à l'état de simples allégations.

## 2) Quant aux motifs du jugement

Or, les fautes précises reprochées par la partie défenderesse à la requérante dans la lettre de motifs, à les supposés établies, justifient le licenciement avec préavis de la requérante alors qu'elles sont nombreuses et qu'elles ont été commises sur une période de deux ans.

Ainsi, l'insuffisance professionnelle d'un salarié, ainsi que son comportement agressif envers ses collègues de travail, justifient déjà le licenciement avec préavis de ce salarié.

En ce qui concerne plus particulièrement le reproche relatif à l'insuffisance professionnelle, cette dernière peut être considérée comme une cause réelle et sérieuse pour justifier un licenciement en l'absence de toute faute particulière du salarié.

Elle ne résulte pas d'un comportement volontaire, mais révèle l'inaptitude du salarié à assumer ses fonctions, son incompétence.

Ainsi, l'insuffisance professionnelle est admise par la jurisprudence à propos de l'incapacité de la part d'un salarié d'organiser et de gérer son service ou encore l'inaptitude à occuper son emploi pourtant accepté par le salarié.

En effet, une exécution défectueuse systématique du travail par le salarié, constatée sur la durée, permet à l'employeur de procéder au licenciement de son salarié.

L'insuffisance professionnelle invoquée par l'employeur à l'encontre de son salarié constitue dès lors un motif de licenciement valable à condition qu'elle soit matériellement vérifiable.

Le motif tenant à l'insuffisance professionnelle doit donc résulter de faits précis et objectifs susceptibles de vérification démontrant l'inaptitude du salarié et observés sur une certaine durée.

Les fautes commises doivent finalement être imputables au salarié.

Tel n'est pas le cas lorsque l'employeur attribue trop de tâches au salarié, lui fixe des buts irréalistes ou ne met pas à sa disposition les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs prédéfinis.

Finalement, la circonstance que la partie défenderesse n'a pas fait à la requérante de remontrances pendant deux ans et qu'elle n'a pas procédé à l'évaluation annuelle de son ancienne salariée ne dénote pas un comportement contradictoire dans le chef de la partie défenderesse.

Elle n'est en effet pas de nature à démontrer que la requérante a fait du bon travail ou que la partie défenderesse a pardonné les faits qu'elle a reprochés à son ancienne salariée dans la lettre de motifs.

Ensuite, d'après l'article L.124-11(3) du code du travail, en cas de contestation, la charge de la preuve de la réalité et du caractère réel et sérieux des motifs incombe à l'employeur.

Afin d'établir la réalité des faits reprochés à la requérante, la partie défenderesse se base sur les pièces qu'elle a versées au dossier, et notamment sur les attestations testimoniales de PERSONNE3.), de PERSONNE10.) et d'PERSONNE11.), sinon formule encore à cette fin une offre de preuve par audition de témoins.

Etant donné que les pièces que la partie défenderesse a versées au dossier, pour la plupart écrites en anglais, ne prouvent pas l'ensemble des fautes que la partie défenderesse a reprochées à la requérante dans la lettre de motifs et que le juge peut en application de l'article 403 du nouveau code de procédure civile toujours procéder par voie d'enquête à l'audition de l'auteur d'une attestation, il y a au vu des contestations de la requérante lieu, avant tout autre progrès en cause, de faire droit à l'offre de preuve de la partie défenderesse qui est précise, pertinente en concluante, la requérante pouvant toujours faire valoir sa version des faits lors de la contre-enquête qui est de droit.

Il n'y a cependant pas lieu de faire droit au point de l'offre de preuve relatif au « conflits d'intérêt, violation du devoir de loyauté et de la bonne foi » alors que les faits relatifs à ce point n'ont pas été indiqués avec précision dans la lettre de motifs.

Il échet en conséquence de réserver toutes les demandes des parties au litige en attendant le résultat de la mesure d'instruction ordonnée.

## **PAR CES MOTIFS**

**le Tribunal du Travail de et à Luxembourg**

**statuant contradictoirement entre parties et en premier ressort,**

revu le jugement no 2853/22 rendu par le Tribunal du Travail de ce siège en date du 15 novembre 2022 ;

déclare irrecevable la demande de PERSONNE1.) en paiement d'une indemnité compensatoire pour congés non pris ;

déclare sa demande recevable en la forme pour le surplus ;

**pour le surplus et avant tout autre progrès en cause :**

**admet la société à responsabilité limitée SOCIETE1.) s.à r.l. à apporter par l'audition des témoins :**

- 1) Madame PERSONNE3.), SOCIETE11.)  
c/o SOCIETE1.) s.à r.l.

ADRESSE5.)  
L-ADRESSE6.)

- 2) Madame PERSONNE10.), directrice Ressources Humaines  
c/o SOCIETE1.) s.à r.l.  
ADRESSE5.)  
L-ADRESSE6.)
- 3) Monsieur PERSONNE8.), directeur des opérations  
c/o SOCIETE1.) s.à r.l.  
ADRESSE5.)  
L-ADRESSE6.)
- 4) Madame PERSONNE11.), HR Business Partner  
c/o SOCIETE1.) s.à r.l.  
ADRESSE5.)  
L-ADRESSE6.)

### **la preuve des faits suivants :**

*« Madame,*

*Suite à votre courrier du 22 août 2020, que nous avons reçu le 28 août 2020, nous vous transmettons ci-après les motifs qui ont abouti à votre licenciement le 18 août 2020.*

*Vous avez été embauchée le 1<sup>er</sup> avril 2013 en tant que « responsable de la comptabilité et de la fiscalité ». Vos tâches principales en tant que comptable expérimentée consistaient à coordonner et à superviser le service comptable de SOCIETE1.) holding Luxembourg, à déléguer des tâches et à veiller au respect par le personnel des lois et des processus d'entreprise en vigueur. SOCIETE1.) holding Luxembourg opère dans 17 pays et possède une entreprise dans chacun de ces pays. Vous aviez pour mission de servir d'interlocutrice en matière de comptabilité pour l'ensemble du groupe SOCIETE1.), y compris pour les sociétés du groupe TVH établies au Luxembourg. Cela impliquait également le suivi de tous les projets au niveau du groupe concernant les thèmes de la comptabilité et de la consolidation.*

#### **Vous aviez la responsabilité**

- de motiver et de développer l'équipe de comptabilité;*
- de vérifier ainsi que de finaliser les déclarations d'impôts annuelles;*
- d'élaborer des stratégies comptables visant à maximiser les bénéfices, notamment par le biais du modèle de groupe « Transfer Pricing »;*
- de la gestion fiscale;*
- de contrôler régulièrement les comptes annuels et de garantir leur exactitude pour SOCIETE1.) holding Luxembourg et pour les autres sociétés du groupe établies au Luxembourg;*
- d'organiser et de mettre à jour les documents financiers; de superviser l'ensemble de la comptabilité;*
- d'analyser les comptes ainsi que de proposer des améliorations dans le but de réduire les coûts et d'augmenter les bénéfices;*
- de veiller à ce que toutes les données financières soient conformes aux lois et réglementations fiscales en vigueur;*
- d'assimiler les lois fiscales et comptables actuelles et leurs modifications;*
- de préparer, d'administrer et de présenter des rapports comptables mensuels. Servir de lien avec les experts-comptables et les conseillers fiscaux externes;*

- de garantir la confidentialité des informations comptables;
- de travailler en étroite collaboration avec le service de contrôle de gestion afin d'obtenir un aperçu détaillé des rapports, comme l'exige la direction de SOCIETE1.) / le processus budgétaire;
- de gérer le système comptable standard du groupe en ce qui concerne l'ouverture/la clôture des périodes de facturation, la modification des profils comptables en étroite relation avec le service de contrôle de gestion, de répondre aux questions comptables d'autres personnes morales liées au système;
- de gérer les déclarations de TVA des sociétés pour lesquelles SOCIETE1.) Sàrl possède un n° de TVA.

En tant que responsable de la comptabilité et de la fiscalité et afin de vous permettre de mener à bien vos tâches et votre travail de supervision, vous vous êtes vu confier les mandats suivants dans différentes entreprises du groupe:

- SOCIETE12.), registre du commerce n° NUMERO4.), manager (gérante)
- PERSONNE12.), registre du commerce n° NUMERO5.), daily manager (directrice technique)
- PERSONNE13.), registre du commerce n° NUMERO6.), daily manager
- SOCIETE13.), registre du commerce n° NUMERO7.), daily manager (directrice technique) - manager unique

Le rôle que vous avez tenu au sein de notre entreprise et, plus généralement, au sein du groupe, était d'une grande importance (si l'on considère que vous étiez chargée de tâches très sensibles liées aux finances, à la fiscalité et à la comptabilité). De ce fait, cette fonction exigeait un comportement professionnel irréprochable et un haut niveau de confiance.

### **1/ Conflit d'intérêts, violation du devoir de loyauté et de la bonne foi**

Selon nous, il est avéré qu'au moment où vous avez décidé, début 2016, de mettre en place un plan de pension complémentaire pour vous et les membres de votre équipe chez SOCIETE13.) Sàrl (cette entité que vous dirigiez comptait alors 6 collaborateurs), vous saviez pertinemment que l'entreprise allait fusionner avec SOCIETE1.) Sàrl en avril 2016. Il semble donc que vous ayez profité, avant même cette fusion, de faire établir et approuver le plan de pension selon votre volonté, avant que la fusion ne débouche sur une entreprise unique avec un nombre plus élevé de collaborateurs et de services, et une hiérarchie plus importante (dans ce cas, il ne vous aurait plus été possible de faire appliquer les conditions présentées ci-après exclusivement pour votre service). Il est avéré que vous n'avez pas suivi le processus d'information interne pour un tel engagement financier de l'entreprise.

Vous n'avez pas impliqué le deuxième manager de l'entreprise. Vous avez géré le plan de pension et l'accord d'affiliation/les droits associés de sorte à garantir les meilleurs avantages pour vous-même et vos amis/membres de la famille (que vous avez embauchés comme collaborateurs dans votre service), comme décrit ci-après. Vous avez également créé deux niveaux de cotisation au plan de pension, l'un pour vous-même et votre équipe, et l'autre pour un autre collaborateur individuel du service d'approvisionnement de l'unité. Même l'SOCIETE14.) a réagi à l'époque en précisant que la mise en place d'un plan de pension devait en principe être prévue uniformément pour tous les collaborateurs d'une entreprise et n'avait pas pour but de créer des injustices entre les collaborateurs.

En examinant les catégories du plan de pension définies et mises en place en 2016 à votre initiative, on peut clairement voir que les collaborateurs de votre service (y compris vous-même) ont été traités plus favorablement que d'autres collaborateurs de l'entreprise (p. ex. d'autres collaborateurs de PERSONNE6.): un collaborateur du service d'approvisionnement).

- A: 2,5% S1 + 6,5% S2 (collaborateur extérieur au service d'approvisionnement)
- B: 1% x S1 (collaborateur du service d'approvisionnement)
- S1 = 40 K

Vous avez organisé la mise en œuvre du plan de pension pour votre équipe et vous avez sciemment caché

des faits à l'autre gérant, Monsieur PERSONNE14.), qui n'a appris l'existence du plan de pension qu'après la fusion des deux entreprises. Vous avez délibérément fait signer tous les documents au CFO du groupe (qui n'est pas basé au Luxembourg) afin de dissimuler la mise en œuvre du plan de pension à Monsieur PERSONNE15.). Le 11 mars 2016, vous avez également commencé à discuter avec l'assureur d'une augmentation des cotisations patronales en fonction des années de service, jusqu'à 10% de cotisations patronales pour une catégorie de personnel (vous et votre équipe) et jusqu'à 5% pour une autre catégorie de personnel (composée d'un seul collaborateur), ce qui confirmait l'aspect discriminatoire de votre approche. Heureusement, cette augmentation n'a jamais été approuvée.

À cela s'ajoute le fait que, lors de la mise en place du plan de pension en 2016 pour une partie des collaborateurs, il existait une obligation contractuelle, que vous aviez négociée, de payer rétroactivement les primes à l'assurance à partir de 2014, mais que vous n'avez jamais exécutée. Le service des ressources humaines, qui a repris de vous la gestion du plan de pension en 2019, a découvert ce problème et a finalement dû régulariser la situation. Les informations nécessaires ont dû être synthétisées par Madame PERSONNE16.) (DRH) et envoyées à l'assureur le 7 août 2020 afin que nous puissions effectuer le paiement complémentaire.

En tant qu'employeur, nous avons l'obligation de fournir aux salariés un extrait annuel du plan de pension. Cela n'a jamais été fait, car vous n'avez pas assuré un suivi adéquat et avez conservé la documentation jusqu'à sa reprise par le service des ressources humaines en 2019.

Le 25 janvier 2019, après le transfert de la comptabilité salariale à un nouveau prestataire, PERSONNE17.), nous avons constaté que vous n'aviez ni déclaré ni payé les impôts relatifs au plan de pension pour les exercices 2017 et 2018. Madame PERSONNE16.) a dû recouper les données et organiser le paiement des impôts dus. En tant que comptable principale, vous ne pouviez ignorer qu'il fallait payer des impôts sur les primes du plan de pension, ce que pourtant vous n'avez jamais fait.

Lorsque nous avons découvert les éléments discriminatoires du plan de pension que vous aviez mis en place au début de l'année 2019, nous avons décidé de transmettre le dossier à Madame PERSONNE16.) pour lui permettre d'élaborer un nouveau plan de pension ainsi qu'un plan unique, plus équitable et auquel tous les salariés au Luxembourg ont droit. Ce nouveau plan de pension est sur le point d'être approuvé par le conseil d'administration afin de mettre fin à la situation discriminatoire que vous avez créée il y a des années pour votre propre bénéfice.

Il semble également que vous ayez profité du fait que votre hiérarchie de reporting (CFO du groupe TVH) était auparavant basée à l'étranger pour mettre en place et appliquer le plan de pension. Vos supérieurs directs n'avaient aucune connaissance des lois et des pratiques locales en matière de droit du travail et de pension complémentaire, et il aurait été votre devoir de leur fournir un aperçu complet avant de finaliser le plan de pension. Cela a fini par causer des problèmes avec l'SOCIETE14.), car le plan a manifestement été élaboré dans l'intérêt exclusif de vos proches et amis ainsi que de vous-même et doit être considéré comme injuste et discriminatoire.

Lors de la mise en place de l'équipe comptable au fil des ans, vous avez d'abord embauché une amie, Madame PERSONNE18.), le 1<sup>er</sup> juin 2013, puis votre sœur, Madame PERSONNE19.), ainsi qu'une autre amie et voisine, Madame PERSONNE20.). Vous avez également veillé à ce que seule l'équipe comptable bénéficie du plan de pension.

Même si nous n'avons pas de politique d'entreprise spécifique concernant l'embauche de membres de la famille ou d'amis, nous estimons qu'il n'est pas judicieux de constituer une équipe entière avec des membres de sa famille, des voisins et des amis. Ce n'est pas ainsi que doit se comporter un responsable financier fiable et avisé.

De votre propre initiative, vous avez confié votre code d'accès pour l'exécution des paiements à votre sœur (nous considérons cette mesure comme critique du point de vue de la compliance). La solution proposée par la direction était toutefois de créer une carte bancaire pour la vice-présidente des finances, Madame Carbon, qui a ensuite rejoint l'entreprise le 1<sup>er</sup> mai 2019 pour devenir votre supérieure hiérarchique afin qu'elle puisse servir de back-up pour les validations de paiement des comptes des sociétés luxembourgeoises. Or, vous n'avez jamais donné suite à cette demande.

Vous étiez responsable de l'exécution des paiements des sociétés luxembourgeoises et vous les organisiez avec votre sœur comme back-up. Ainsi, vous étiez les seules à pouvoir effectuer les paiements. Cette

situation n'est clairement pas satisfaisante tant du point de vue financier que de celui de la compliance. Cela démontre une fois de plus un conflit d'intérêts et un manque de séparation des tâches.

Ces faits et votre attitude prouvent que vous avez profité de votre rôle pour votre propre bénéfice, sans tenir compte des intérêts de l'entreprise. Vous avez initié certains avantages pour vos propres intérêts et ceux de votre équipe (membres de votre famille et amis), en ignorant délibérément les autres collaborateurs.

Vous avez fait abstraction de conflits d'intérêts évidents à plusieurs occasions et vous avez agi contrairement à votre obligation de loyauté et de bonne foi envers l'entreprise.

## **2/ Mauvaises performances au travail → répercussions sur les affaires**

Comme vous et Madame Carbon (vice-présidente des finances - votre supérieure) aviez vos bureaux en face l'un de l'autre, il y avait au début un échange permanent entre vous sur les événements quotidiens. Puis, avec le Covid et le télétravail à partir du 16 mars 2020, il s'est avéré que vous communiquiez soudainement via Teams, mais que vous n'étiez pas en mesure de fournir des informations précises ainsi que complètes sur tous les sujets. Vu l'importance de vos activités pour l'entreprise et le groupe, Madame Carbon s'est vue contrainte d'agir, car elle ne pouvait pas vous faire confiance en raison de votre comportement.

Le 24 avril 2020, Madame Carbon vous a envoyé un e-mail vous demandant de mettre Madame Carbon en cc dans tous vos e-mails destinés aux personnes externes et de programmer également un appel hebdomadaire avec un agenda (la première fois le 27 avril 2020). Madame Carbon a dû l'établir elle-même afin de pouvoir discuter de tous les sujets en suspens. Or, c'était précisément votre rôle d'énumérer les sujets et de faire le point sur leur état d'avancement. Cela a occasionné une charge de travail supplémentaire pour Madame Carbon qui a dû assurer le suivi de votre travail, alors qu'elle devait également, en tant que gérante, fournir elle-même des informations en retour. Cette situation a confirmé à quel point les sujets n'étaient pas traités directement par vous, mais uniquement lorsqu'un suivi rigoureux était assuré par Madame Carbon. Cependant, même en appliquant cette méthodologie, le travail tel que présenté ci-après n'était pas effectué.

### **2.1.**

Le 1<sup>er</sup> mai 2019, Madame PERSONNE21.) a été embauchée en tant que vice-présidente des finances de SOCIETE15.). À partir de cette date, vous étiez tenue de lui faire rapport. PERSONNE22.), le CEO, vous a demandé à son arrivée le 1<sup>er</sup> mai 2019 de demander ou d'organiser des droits de souscription pour toutes les sociétés du groupe TVH opérant depuis le Luxembourg et également de veiller à la bonne gestion des droits de souscription et des accès pour le traitement des paiements sur les comptes des sociétés luxembourgeoises. En dépit de plusieurs relances orales, vous n'avez pas fait la demande d'accès ou vous l'avez faite tardivement. La demande pour SOCIETE1.) n'a été formulée qu'en août 2019 et pour SOCIETE13.) qu'en juin 2020, soit plus d'un an après ce qui avait été demandé. La demande relative aux sociétés SOCIETE12.) et SOCIETE16.) n'a pas été traitée. Il en est allé de même pour la carte de paiement qui permet de valider les paiements et de consulter les versements réalisés au titre des déclarations de TVA et d'impôts préconisées par la loi. Malgré plusieurs relances orales de la part de Madame Carbon, vous ne l'avez pas fait.

Ainsi, pendant vos vacances du 27 juillet au 7 août 2020 (en même temps que votre sœur, si bien que personne n'était présent pour effectuer les paiements), nous avons été confrontés à un problème de commande de carte de crédit d'entreprise. Monsieur PERSONNE23.) de SOCIETE17.) a confirmé par e-mail le 29 juillet 2020 que, selon sa dernière liste de spécimens de signature, vous étiez la seule personne autorisée à signer les opérations bancaires de SOCIETE1.). Cela confirme que vous n'avez jamais demandé la délégation de signature pour Madame Carbon, comme cela vous avait été demandé un an auparavant. En outre, vous étiez la seule personne à avoir des droits d'administrateur sur la carte, ce qui est contraire au principe de séparation des tâches. De ce fait, lorsque vous avez été remerciée dans le cadre du licenciement, il n'y avait aucune possibilité d'effectuer des paiements pour l'entreprise jusqu'à ce que Madame Carbon reçoive et active la carte; cela a pris 2 semaines (ce qui est très critique pour un groupe industriel de notre taille). Au final, nous avons dû utiliser votre carte pendant ces 2 semaines (vous aviez laissé le mot de passe à votre sœur, Madame PERSONNE19.)). La répartition des pouvoirs que vous avez établie est donc à considérer avec un œil extrêmement critique et a posé des problèmes avérés après votre mise à l'écart du travail.

Il y avait un risque important pour l'entreprise de ne pas pouvoir honorer les paiements pendant deux semaines; c'est d'autant plus grave que le Luxembourg est la société d'exploitation majeure pour la location

de machines dans le monde entier. Madame Carbon a également organisé les documents et les signatures nécessaires des membres des conseils d'administration des 4 sociétés luxembourgeoises afin d'obtenir les signatures après votre départ.

## 2.2.

Madame Carbon, votre supérieure hiérarchique, vous a demandé en juillet 2019 de mettre en place des procédures pour la comptabilité du groupe et pour les transactions internes au groupe. Votre mission consistait à établir la standardisation de l'ensemble des processus comptables pour le groupe, à les synthétiser et à les communiquer dans un manuel destiné à toutes les sociétés afin que l'ensemble des processus et des transactions internes soient comptabilisés et traités uniformément.

En tant que responsable « comptabilité » du groupe et de la société principale du groupe qui possède la plupart des machines sur le plan contractuel et qui les sous-loue à d'autres sociétés du groupe, votre rôle consistait à définir, communiquer et mettre en œuvre les règles comptables de location et les différentes règles de transaction dans le but de nous rendre plus efficaces ainsi que de respecter les mêmes directives et les règles légales.

Le processus a été initié lors du sommet financier (réunion régulière, 2 fois par an, responsable de la comptabilité + responsable du contrôle de gestion du groupe, une vingtaine de personnes, cette réunion permettant de communiquer sur l'avancement des sujets financiers sur la base d'une stratégie claire, les objectifs financiers étant diffusés en début d'année dans un bulletin financier mensuel et discutés lors de sommets ultérieurs) du 19/09/2019 par brainstorming en groupes de travail; ce processus aurait dû être finalisé lors du T4/19, mais cela n'a jamais été le cas du fait d'un retard qui vous est imputable.

Du fait de la mauvaise exécution de la tâche qui vous a été confiée, nous avons été confrontés à un nombre croissant de questions de la part des différentes sociétés et à différentes demandes concernant les mêmes problèmes, lesquelles n'ont pas pu être résolues, car ces questions étaient traitées par vous tantôt d'une manière, tantôt d'une autre.

À cela s'ajoute le fait que nous sommes en train de mettre en place un système financier informatique depuis avril 2019 et que la première étape consistait à uniformiser les processus et les règles comptables (y compris l'adaptation à SOCIETE18.) pour tous), mission dont vous étiez responsable et pour laquelle vous n'avez rien fait, ce qui a entraîné environ 6 mois de retard et des coûts supplémentaires (env. 120 000 €) Vous n'avez jamais finalisé ce processus malgré plusieurs relances de votre supérieure Madame Carbon (relances des 28/01/20, 27/02/20, 26/03/20). Au final, vous n'avez réalisé qu'un projet de quelques procédures comptables pour le sommet financier du 31/03/20. Madame Carbon vous a donné un délai jusqu'à fin T4 2019, et comme vous ne l'avez pas respecté, elle a dû repousser une nouvelle fois le délai de clôture au T1 2020 (présentation de la stratégie de financement avec un délai précis pour les procédures et la concertation entre les OpCos (pays opérationnels) dans l'appel financier du 28/01/20, puis à nouveau lors du sommet financier du 31/03/20, où votre travail n'a pas pu être consulté comme prévu auparavant, car il n'était pas du tout finalisé - mail du 31/03/20).

Il n'en reste pas moins que vous n'avez jamais finalisé la tâche. Et ce malgré de nouvelles relances par mails le 05/05/20 (également pour le déploiement en Hongrie dans SOCIETE4.) et le 16/06/20. Depuis le sommet financier du 31/03/20, il n'y a eu aucun avancement, en ce qui concerne la coordination des entreprises, notamment celles qui ont été intégrées dans SOCIETE4.) (programme de numérisation/transformation informatique SOCIETE1.), y compris le nouveau module financier dans un système entièrement intégré, mis en œuvre pour l'ensemble du groupe), le système de groupes comptables standardisé (Tchéquie et Hongrie). Cela nous a handicapés dans la standardisation des processus et la définition de ces processus pour l'ensemble du groupe et a compliqué leur mise en œuvre également dans SOCIETE4.). De ce fait, les activités de l'ensemble du groupe sont moins efficaces que pour un même sujet, les différents pays demandent au Luxembourg de recevoir à chaque fois des instructions orales qui ne sont pas toujours identiques. Cela entraîne une perte de temps pour tous, une mauvaise planification des étapes pour une nouvelle activité/transaction et, au final, des erreurs potentielles et des répercussions sur les questions fiscales, avec des impôts supplémentaires à payer au niveau du groupe.

Ainsi, en janvier 2020, nous avons par exemple décidé d'acheter toutes les machines directement auprès du fournisseur, sans passer par la Belgique ou les Pays-Bas, pour ne pas laisser 3% de marge dans ces pays sans réelle valeur ajoutée (facturation interne supplémentaire dans les différents pays, frais supplémentaires,

+1 personne à temps plein) et avec 6% de taxes à payer au Luxembourg sur les 3% de marge au lieu de 25% aux Pays-Bas ou une optimisation des flux qui nous fait économiser 250 k€ au niveau du groupe. Vous étiez responsable de l'optimisation de la situation fiscale du groupe et, compte tenu de votre fonction majeure, vous étiez responsable de cette mise en œuvre pour nous permettre d'optimiser les coûts. Cependant, vous n'avez pas mené à terme le projet et nous avons payé pendant plusieurs années (env. depuis 2016) 25% ou 30% d'impôts dans certains pays au lieu de 6% au Luxembourg. Cela a entraîné des charges fiscales considérables (env. 250 k€ en 2019) pour le groupe.

Ce n'est qu'un exemple pour montrer de quelle manière nous pouvons optimiser les coûts pour le groupe en formalisant, simplifiant et uniformisant les flux. Cela suppose toutefois une mise en œuvre rapide et globale, ce que vous n'avez à aucun moment su faire de manière satisfaisante.

Prenons aussi le résumé du dernier sommet financier du 01/04/20, où tous les points que vous n'aviez pas traités (standardisation des processus, optimisation fiscale, manuel des processus comptables, etc.) concernant le Luxembourg et la présentation des comptes ne sont pas résolus.

Comme vous êtes restée inactive, le gestionnaire de flotte a commencé à élaborer les procédures de transfert des machines détenues par le Luxembourg, mais louées aux différents pays (d'un pays à l'autre). Néanmoins, cette documentation concerne principalement la TVA et la manière dont la transaction doit être déclarée dans les déclarations de TVA locales (il s'agissait donc de votre domaine d'activité). Les premières discussions avec l'équipe comptable ont eu lieu en mars 2020, avant le confinement du Covid. Le gestionnaire de flotte était même en discussion avec le service fiscal d'SOCIETE19.), sans être au fait de cette affaire (c'est vous qui auriez dû mener ces discussions). Ces processus ont été finalisés le 23/07/20 par le gestionnaire de flotte - il a donc effectué votre travail, ce qui n'est pas son rôle. Ces tâches étaient de votre ressort et auraient dû être accomplies par vous-même.

### 2.3.

Nous œuvrons actuellement à une transformation numérique complète pour le groupe, en mettant en œuvre le SOCIETE4.) Project, qui est un système intégré selon le standard du groupe, avec un module pour chaque activité commerciale (location, commerce, services, planification, etc.) et financière (Dynamics 365). Ce projet est d'une grande importance pour le groupe, car il a été érigé par de nombreuses entreprises rachetées, qui possèdent toutes leur propre système (ce qui entraîne des problèmes, des retards, etc.). Lorsque la direction est disposée à analyser certains sujets spécifiques, cela prend au moins un mois, car nous devons d'abord soumettre la demande à toutes les entreprises au niveau mondial, puis la recevoir dans un délai d'une semaine, ensuite vérifier que les informations fournies sont correctes, et enfin consolider et analyser, chaque étape nécessitant une semaine. Dans un groupe dont le chiffre d'affaires consolidé est de 650 millions d'euros, il n'est plus possible de continuer à travailler dans ces conditions, d'autant que la rapidité est un avantage concurrentiel dans le monde numérisé actuel, où tout se fait de plus en plus sur place.

Nous perdons également du temps dans la mise en place et la modification du système standard, chaque pays reprenant la discussion sur les différentes solutions mises en œuvre dans le domaine financier, puisque rien n'est documenté et « négocié » en amont dans la communauté financière du groupe PERSONNE12.), avec un coût minimum estimé à 30 k€/pays, soit 510 k€. Vous avez piloté la révision du module financier de la comptabilité mise en place pour le premier trimestre depuis le début du projet (2017).

En ce qui concerne le lancement en Tchéquie en février 2020, vous étiez censée clôturer la comptabilité de ce pays au T4 19, mais après le lancement, nous avons constaté que la partie relative aux actifs n'avait pas du tout été menée à bien et que l'équipe de migration avait dû bloquer les soldes jusqu'à la finalisation de cette opération. La même chose s'est produite lors du lancement en Hongrie en juin 2020. Vous auriez dû vous occuper de tout avant le lancement, mais les actifs des machines (fixed assets) n'étaient toujours pas finalisés. En fait, vous auriez dû travailler plus étroitement avec l'équipe de projet pour vous assurer de la finalisation de la partie technique et de la mise en œuvre de l'automatisation de la comptabilité. Les écritures comptables et les contrôles nécessaires n'ont pas été effectués de votre part, ce qui a entraîné une augmentation des problèmes après le déploiement (impossibilité de clôturer les comptes, car vous n'avez pas effectué le travail préliminaire, nous avons des écritures ouvertes que nous ne pouvons pas catégoriser, l'équipe doit fournir une charge de travail supplémentaire, ce qui retarde la poursuite de l'introduction du système). Ce travail n'est toujours pas terminé et il reste des écritures ouvertes, ce qui est inacceptable.

Pour la Hongrie également, ces soldes ont été bloqués pendant la migration en attendant que le problème

soit résolu. Cela n'avait pas été fait jusque-là, et il a fallu plusieurs relances pour vous rappeler que ce n'était pas encore fait pour la Tchéquie (mail du 26/03/2020; 28/04/20 suivi des points en suspens des règles comptables pour les actifs dans SOCIETE4.) afin d'être prêt pour l'introduction en Hongrie en juin, mail 05/05/20 concernant le même point, mails de relance 10/06/20, 15/06/20, 24/06/20 et 08/07/20, la Hongrie n'étant toujours pas intégrée au système en tant qu'installations en construction).

Depuis septembre 2019, il y a eu des appels hebdomadaires concernant ce projet auxquels vous avez participé avec l'équipe financière SOCIETE4.). Le bouclage est prévu pour septembre 2020 et nous n'avons toujours pas de situation apurée dans ces deux unités de compte, car vous n'avez pas mené à bien les tâches qui vous ont été confiées (épuration des écritures et mise en place réussie du système). Cela a entraîné divers problèmes dans les pays qui ont implémenté le système. En effet, la Tchéquie et la Hongrie ne sont pas en mesure de prouver aux auditeurs que la migration a été effectuée correctement, car certains soldes sont toujours bloqués sur des comptes transitoires et non sur leurs bons comptes, l'automatisation des écritures ne peut pas être effectuée dans le système et cela implique une charge de travail énorme pour les équipes locales en Tchéquie et en Hongrie, puisqu'elles ne peuvent pas clôturer correctement leurs comptes financiers avant fin septembre 2020. Cette situation est clairement contraire à la législation, ce qui nuit également à la bonne réputation des deux entités (vis-à-vis des banques, des administrations, etc.).

De plus, nous avons besoin de temps et, par conséquent, de ressources financières (sous forme d'heures supplémentaires à effectuer par les collaborateurs) pour permettre au responsable local de la comptabilité, au contrôleur central du groupe et à l'expert SOCIETE4.) en conseil financier de résoudre les problèmes après la migration. La charge de travail pour chaque personne serait d'environ un mois, ce qui représenterait un coût total de 26 k€, mais aurait également un impact important sur la crédibilité et le professionnalisme de l'équipe financière centrale et des experts SOCIETE4.), ce qui entraînerait de gros problèmes pour les prochains pays à migrer et un temps d'encadrement supplémentaire lors de la planification (coût global supplémentaire pour le déploiement à hauteur de 7 millions d'euros, dont nous pourrions raisonnablement prévoir 25% spécifiquement pour ce sujet).

#### 2.4.

La gestion de la trésorerie du groupe TVH (65 sociétés à travers le monde) a été confiée à une société luxembourgeoise le 19 novembre 2019 et depuis, Madame Carbon vous a demandé de l'associer aux discussions avec la banque SOCIETE20.). De novembre 2019 à mai 2020, vous ne l'avez pas invitée à participer aux discussions. Vous ne l'avez fait qu'une seule fois, au début du Covid, lorsque Madame Carbon vous a demandé dans un mail daté du 24/04/20 de l'inclure dans tous les mails envoyés à des acteurs externes et de l'associer au dossier de la gestion de trésorerie, et en vous demandant clairement de l'inviter enfin aux appels. Certaines questions de Madame Carbon sur des sujets de grande importance n'ont pas reçu de réponse de votre part (alors que vous êtes la seule personne à avoir les réponses):

- Quels sont les différents niveaux du cash pool?
- Comment sont-ils traités et transférés?
- Informations supplémentaires sur la manière dont le cash pool a été géré.

Ce sujet n'était pas clair et vous n'avez pas fourni d'explications à Madame Carbon malgré ses demandes (mail du 25/05/20 sollicitant des explications sur les niveaux et le déploiement, relances le 10/06/20 et le 26/06/20 et enfin une réponse brève, mais insuffisante concernant les niveaux le 26/06/20).

#### 2.5.

Étant donné qu'il devenait de plus en plus difficile d'obtenir des explications satisfaisantes de votre part et de suivre ce que vous faisiez, Madame Carbon s'est vue obligée d'organiser elle-même un appel téléphonique, y compris l'ordre du jour des sujets à traiter, et ce alors que vous étiez gérante dotée des pouvoirs de signature et de paiement pour toutes les entreprises luxembourgeoises. Normalement, à ce niveau de responsabilité et de salaire, et compte tenu de la sensibilité des sujets que vous traitiez, vous auriez dû faire un retour à votre supérieur hiérarchique pour le suivi de vos sujets sans demandes et invitations multiples:

Exemples des sujets concernés:

- (1) Préparation des documents d'audit SOCIETE19.)- bilan - P&L - documents du board -

amortissements des machines, etc. (Madame Carbon a dû vous rappeler le 10/08/20, avant la visite d'SOCIETE19.) la semaine du 24/08/20, de demander à SOCIETE19.) la liste des documents et de réunir tous les documents qui n'avaient pu être fournis avant le 17/08/20, car Madame Carbon devait encore finaliser ce travail avec l'équipe comptable). Vous étiez responsable et interlocutrice des auditeurs qui vous accompagnaient chaque année. Sans demande de Madame Carbon, vous n'avez rien entrepris de manière proactive, alors que vous connaissiez parfaitement le processus.

- (2) Vous n'avez pas transmis à temps les déclarations de TVA mensuelles, trimestrielles et annuelles: à partir de mi-août 2020, ce sont notamment les déclarations de TVA mensuelles de juin et juillet pour SOCIETE1.) et PERSONNE6.) qui n'ont pas été transmises aux autorités fiscales, la déclaration de TVA trimestrielle (juin) pour SOCIETE16.) n'a pas été transmise, tout comme la déclaration de TVA annuelle 2019 SOCIETE16.)/SOCIETE13.)/SOCIETE1.) (le 16/07/20, nous avons reçu un appel pour PERSONNE24.) concernant un acompte de 200 € à payer, mais celui-ci n'a pas été payé et réglé à la mi-août: le document a été découvert dans l'armoire de votre ancien bureau par le nouveau responsable de la comptabilité → cette information n'a pas été transmise à votre équipe par vos soins entre le 16/07/20 et 17/08/20 et aucun paiement n'a été effectué), balance sheet annuelle et profit & loss 2018/2019 SOCIETE1.), 2019 SOCIETE13.)/ SOCIETE16.)/SOCIETE12.), vous n'avez déclaré aucun de ces éléments à l'administration. Vos manquements exposent l'entreprise à des risques de taxes supplémentaires et d'imposition arbitraire. Madame Carbon a dû enjoindre à l'équipe comptable de préparer les déclarations manquantes: les mensuelles et les trimestrielles ont été réglées entre-temps. Les autres déclarations restent à faire. Comme nous devons désormais rattraper les déclarations qui n'ont pas été transmises dans les délais et qu'il faut également régler les affaires courantes, il n'est pas possible de les déposer dans les délais. En raison de votre suivi lacunaire, nous sommes en retard et ne pouvons plus fournir les documents requis dans les délais impartis.
- (3) Depuis 2013, vous n'avez pas déposé de comptes annuels au registre du commerce, tant pour SOCIETE1.) que pour SOCIETE13.), avec le risque de devoir payer des frais pouvant aller jusqu'à 130 k€ et une peine d'emprisonnement pour les membres du conseil d'administration. Cela devra être fait par votre remplaçant et l'équipe comptable en septembre 2020.
- (4) Madame Carbon vous avait demandé dans un mail de rappel du 09/07/20 de finaliser le récapitulatif de la TVA des différents pays (Belgique, Allemagne, Luxembourg, Pologne, Slovaquie, Roumanie, Moldavie, Bulgarie, Serbie, Pays-Bas, Hongrie, Tchéquie, Mexique, Panama, etc.), pour le commerce et SOCIETE4.), avec également un exemple du modèle SOCIETE4.) Pologne; ce que vous n'avez jamais fait. Vous aviez pour mission de compiler les informations des 17 pays et de les mettre à la disposition de l'équipe SOCIETE4.). Comme vous ne l'avez pas fait, l'équipe de projet doit à chaque fois contacter les pays pour obtenir les informations. Il en résulte une perte de temps et des problèmes dans la transmission des informations (perte d'informations, etc.), car vous n'avez pas réalisé la synthèse demandée. Le coût de cette opération est estimé à 50 k€.
- (5) Concernant les transactions intragroupes, il y a aussi un transfert des machines détenues en propriété luxembourgeoise d'un pays à l'autre, et Madame Carbon vous a demandé de standardiser ce processus à partir de mai 2019: comme vous n'avez pas fait le travail, c'est finalement le gestionnaire de flotte, Monsieur PERSONNE25.), qui a dû se charger d'élaborer les procédures (mail 19/03/20), et ce, bien que la majeure partie concerne la comptabilité (donc votre service), car la difficulté réside dans les papiers nécessaires à l'importation de la machine et dans la déclaration de TVA correcte à faire pour ne pas payer de taxe ou pour bénéficier d'une réduction. Il a même été invité à un entretien fiscal avec SOCIETE19.), alors que vous auriez dû élaborer les règles et les procédures écrites. Il a finalisé cette procédure le 23/07/20.
- (6) Depuis juin 2019, Madame Carbon vous a demandé un aperçu des frais SOCIETE19.) au niveau de l'audit, de la fiscalité, etc., car SOCIETE1.) Luxembourg travaille beaucoup avec SOCIETE19.): aucun élément n'a été fourni de votre part. Mail de relance du 10/06/20.
- (7) Dans le cadre du modèle de prix de transfert pour l'Allemagne, la société SOCIETE1.) GmbH reçoit un paiement unique qui fait l'objet d'un contrôle fiscal par les autorités allemandes, avec un paiement supplémentaire potentiel de 11 millions d'euros de SOCIETE1.) Luxembourg au profit de SOCIETE1.) Allemagne. PERSONNE26.), CFO Allemagne, a demandé à Madame Carbon en juin

2020 le détail des calculs de compensation de 2014 à 2016. Madame Carbon vous a transmis la demande de Monsieur PERSONNE27.), mais vous n'avez jamais répondu ni fourni quoi que ce soit. Monsieur PERSONNE27.) vous a envoyé un courrier de relance le 16/07/20, car rien n'avait été fait. Madame Carbon vous a relayé cette demande, mais vous ne l'avez pas traitée et vous avez répondu que vous étiez absente, alors que vous étiez déjà en charge de la demande et que vous aviez procédé à la comptabilisation du paiement allemand à ce moment-là. Vous étiez alors la seule personne présente et vous avez vous-même comptabilisé le montant susmentionné (paiement unique); à ce jour, Madame Carbon et Monsieur PERSONNE27.) n'ont rien reçu. Le point est toujours en suspens et nous ne savons pas encore où ce montant se trouve, puisque vous n'avez rien documenté.

- (8) SOCIETE21.) a sous-loué des machines au Chili à partir de mars 2020, mais le transport et la déclaration des machines depuis le Luxembourg à l'entrée au Chili devaient se faire d'une certaine manière afin de ne payer qu'un impôt minoré (différence de 31% d'imposition). Nous savions que cette situation se produirait début 2020. Votre rôle était de définir et de communiquer les modalités d'imposition de la machine avec le transfert, étant donné que SOCIETE1.) était propriétaire de la machine. Vous auriez dû informer les collaborateurs locaux de SOCIETE1.) Chili sur le processus.

Malgré cela, vous avez dû être relancée par mail par Madame Carbon et PERSONNE14.) le 27/03/20, car les machines étaient déjà en route et vous n'aviez rien fait. Finalement, le 16/04/20, le contrôleur chilien a envoyé un rappel pour dire que les gens attendaient les instructions. Un autre rappel du contrôleur a eu lieu le 23/04/20. Cela a causé une perte de temps pour toutes les personnes concernées, un processus tardif et stressant avec un risque d'erreur, et Madame Carbon a dû de nouveau vous exhorter à assurer le suivi de la situation au lieu d'intervenir en tant que responsable de la comptabilité/du daily management de SOCIETE1.)/SOCIETE13.) Lux. Vous ne l'avez pas fait, et Madame Carbon a dû elle-même contacter PERSONNE28.) et les collaborateurs locaux chaque mois pour clarifier et résoudre la situation.

- (9) En parallèle avec (8), cela signifie qu'il fallait établir un contrat de sous-location entre SOCIETE1.) Chili et SOCIETE1.) Luxembourg (par vos soins), ce que Madame Carbon vous a rappelé le 08/04/20. Vous avez ensuite préparé un projet et l'avez envoyé à Madame Carbon le 27/04/2020. Madame Carbon a vérifié et commenté ce projet le 28/04/2020. Vous n'avez plus réagi aux commentaires et n'avez pas finalisé le projet, de sorte que le document n'a pas pu être signé pour le moment. Vous auriez dû finaliser et faire signer les documents afin de pouvoir clôturer ce dossier. Le risque pour l'entreprise est désormais de devoir prendre des mesures (Madame Carbon doit elle-même contacter les interlocuteurs et organiser la signature) alors que nous ne disposons pas des documents nécessaires.

- (10) SOCIETE22.) est une société sœur de SOCIETE1.) Espagne et fait partie de notre groupe. SOCIETE22.) conclut des contrats de leasing à long terme. Au final, les machines sont vendues à des tiers. Il y a environ deux ans, vous avez implémenté le processus de sous-location de SOCIETE22.), qui représente 75% du chiffre d'affaires. Vous avez demandé conseil à un consultant local et décidé qu'il n'y aurait pas d'impôts à payer en Espagne. Vous n'avez pas été en mesure de fournir un document écrit concernant cette décision ou une analyse/explication écrite (ce qui est très grave compte tenu du sujet). En mai 2020, l'entreprise SOCIETE22.) a été contrainte de payer un impôt de 10% (250 k€ par an) en Espagne, et SOCIETE1.) Lux devrait donc payer 10% d'impôt en Espagne. Madame Carbon vous a chargée de vérifier les faits et de trouver la synthèse de l'ancien consultant. Vous ne l'avez pas retrouvée. Vous avez à nouveau dû demander à un consultant, cette fois-ci SOCIETE19.), d'analyser le cas, si bien que nous payons à nouveau des honoraires (environ 5 k€) pour le même conseil externe. Vous avez été rappelée à l'ordre par e-mail le 05/05/20 ainsi qu'une seconde fois par le directeur de PERSONNE29.) le 22/06/20.

Vos manquements ont pour effet secondaire que les conséquences fiscales des transactions mises en place au sein du groupe doivent être analysées avant l'établissement de la structure des transactions de leasing avec SOCIETE22.) et la réalisation des transactions. Apparemment, cela a été préparé par l'ancien gestionnaire de flotte, mais en tant que daily manager de SOCIETE1.)/SOCIETE13.), propriétaire des machines, vous auriez dû piloter le processus, notamment en ce qui concerne les questions fiscales et comptables/financières, et toujours avoir en votre possession la documentation sous-jacente, à savoir les éléments comptabilisés dans les livres

des personnes morales au Luxembourg. En cas d'audit fiscal, nous devons encore payer des frais de retard (env. 20 k€ par an).

(11) En mars 2020, SOCIETE1.) Chili a acheté des machines à SOCIETE1.) Mexique. Pour ce faire, SOCIETE1.) Chili s'est procuré un crédit (auprès d'une société du groupe que vous gérez - société SOCIETE12.)). Vous étiez responsable de la mise en place du crédit pour SOCIETE1.) Chili via la société SOCIETE12.). Mais, une fois de plus, vous n'avez rien fait. Actuellement, le crédit n'est toujours pas disponible, bien que les machines soient déjà au Chili. PERSONNE30.), country manager, vous a demandé dans un mail du 20/01/20 de bien vouloir faire le nécessaire. Par la suite, il y a eu un mail de relance de Madame Carbon à votre attention le 05/05/20. En tant que manager de SOCIETE12.), l'unité de gestion de la trésorerie de l'ensemble du groupe TVH, vous aviez pour mission d'octroyer les prêts nécessaires, d'établir la documentation et de fournir aux unités du groupe SOCIETE1.) les liquidités dont elles avaient besoin pour pouvoir effectuer des paiements dans le cadre de leurs activités commerciales. Cela n'a pas encore été fait à ce jour, et Madame Carbon doit désormais s'en occuper, avec le comptable chargé d'effectuer les paiements et d'établir les contrats de prêt. De ce fait, SOCIETE1.) Mexique ne dispose pas des liquidités requises et doit verser des intérêts supplémentaires dans le cash pool en guise de compensation. Comme la société SOCIETE23.) n'a pas obtenu le paiement nécessaire, elle doit obtenir d'autres lignes de crédit du groupe et payer les intérêts correspondants, la situation financière de cette société est donc plus difficile et menacée.

## 2.6.

SOCIETE1.) Luxembourg détient des parts dans toutes les entités du groupe et loue les machines à toutes les entités. Ce service est facturé à hauteur de 75% du chiffre d'affaires réalisé au cours de l'année, avec un décompte final annuel fixant un ebit de 6% sur le générateur de chiffre d'affaires: le montant situé au-dessus est payé par le pays concerné à SOCIETE1.) Luxembourg; le montant situé en dessous est payé par SOCIETE1.) Luxembourg au pays, SOCIETE1.) Luxembourg étant propriétaire des machines et supportant tous les coûts liés à ces machines, tels que l'entretien, la perte ou le vol ainsi que le risque de ne pas louer la machine à un client dans le pays. Comme vous étiez gérante et cadre supérieure de SOCIETE1.) Luxembourg, il vous incombait de savoir ce qui devait être payé et d'avoir dans vos dossiers les justificatifs sous-jacents, y compris les contrats de sous-location.

Lorsque ce modèle de prix de transfert a été mis en place pour les pays de l'Est (Slovaquie, Hongrie, Roumanie, Tchéquie), dont la plupart ont été rachetés en 2017, nous avons eu une discussion avec SOCIETE24.) en tant que consultant pour savoir si nous devons payer un montant unique pour chaque pays. Ce montant est déterminé sur la base de l'évaluation de l'entreprise, sur la base de sa capacité à générer des résultats et de la trésorerie.

Ce calcul a été effectué par SOCIETE19.) sur la base de données historiques du groupe, car vous n'avez pas demandé les chiffres stratégiques (business plan sur 5 ans) au service de contrôle de gestion (PERSONNE31.), également basé au Luxembourg.

Ces chiffres stratégiques (plan d'affaires pour les 5 prochaines années) ont également été demandés par les experts-comptables d'SOCIETE25.) pour les tests de dépréciation des participations financières détenues par SOCIETE1.) Luxembourg en octobre 2018 et 2019 pour l'exercice clôturé en septembre 2018 et 2019, et vous-même, en tant que responsable de la comptabilité des entités luxembourgeoises, auriez pu transmettre ces informations issues du contrôle de gestion à SOCIETE25.). Tout cela a ensuite été repris et traité par Madame Carbon en septembre 2019 directement avec SOCIETE19.) et le service de contrôle de gestion. Mais entre-temps, SOCIETE19.) nous a demandé des honoraires supplémentaires de 46 à 53 k€ pour la charge de travail supplémentaire, car vous n'avez pas fourni les informations demandées à temps. Vous étiez responsable de la mise à disposition des données, mais vous n'avez pas été réactive, obligeant Madame Carbon à faire votre travail et nous contraignant à payer des honoraires supplémentaires à SOCIETE19.). Si nous ne l'avions pas fait, nous aurions obtenu un avis avec réserve des experts-comptables quant aux comptes annuels de SOCIETE1.) Luxembourg, ce qui aurait considérablement nui à l'image de l'entreprise et à la confiance des actionnaires dans la gestion de l'entreprise ainsi qu'à des problèmes avec des clients et des donneurs d'ordre potentiels.

Ainsi, en Roumanie, il n'a toujours pas été procédé à un paiement unique pour la mise en œuvre du modèle de prix de transfert, comme indiqué dans le paragraphe précédent, avec pour conséquence le paiement

d'intérêts de retard à partir de 2017 (à hauteur de 1,8 million d'euros au maximum, ou en calculant de manière conservatrice jusqu'à 500 k€, selon l'estimation finale de l'administration fiscale roumaine). Ce travail aurait dû être effectué par vos soins et suivi à partir de 2017, de sorte que la question aurait été réglée dès 2018 (mais, une fois de plus, vous n'avez pas fait le nécessaire).

### **3/ Comportement agressif envers les collègues et les personnes extérieures**

Nous avons assisté à plusieurs situations dans lesquelles vous ne parliez pas sur un ton approprié à vos collègues ou à des personnes extérieures ou dans lesquelles vous vous êtes montrée agressive (p. ex. Madame PERSONNE16.), le gestionnaire des salaires, des collaborateurs d'autres services/pays, etc.).

Madame Carbon vous a fait une remarque sur votre comportement agressif envers Madame PERSONNE32.) (19/09/20) lors de l'organisation du sommet financier, dans la mesure où vous avez adopté un ton agressif à son égard et laissé entendre qu'elle n'avait pas aidé Madame Carbon à organiser le sommet financier. Madame PERSONNE33.) s'est alors présentée en pleurs au bureau des ressources humaines de Madame PERSONNE16.), en se plaignant de votre agressivité et du ton inapproprié que vous avez employé pour parler avec elle.

Vous avez également adopté une attitude de confrontation avec PERSONNE34.), contrôleur du groupe, lors de sa présentation (19/09/20), en lui posant des questions de manière agressive, ainsi que lors d'autres réunions, comme dans le cadre du finance call du 28/01/20, où vous lui avez clairement dit qu'elle ne vous laissait pas vous exprimer. Ces discussions doivent se dérouler en privé et de manière agréable, et non en présence des responsables internationaux de la comptabilité et du contrôle de gestion. De plus, Madame PERSONNE35.) s'occupe du contrôle de gestion du groupe et élabore notamment les budgets/stratégies ainsi que les comptes mensuels de toutes les unités opérationnelles de l'entreprise; vous aviez donc régulièrement affaire à elle et il aurait donc été souhaitable, dans l'intérêt de l'entreprise, que vous traitiez Madame PERSONNE35.) avec respect. Madame PERSONNE35.) a informé Madame Carbon que si rien n'était fait contre vous, elle résilierait votre contrat de travail.

Ces exemples montrent clairement votre attitude agressive envers nos collaborateurs, ce qui a eu un impact négatif sur l'ambiance de travail au sein de l'entreprise.

PERSONNE36.) de Belgique a travaillé avec vous sur le projet SOCIETE4.). Elle s'est plainte à plusieurs reprises de votre comportement agressif et l'a rapporté au CFO du groupe TVH, qui nous a informés en mars 2020. Des faits identiques s'étaient produits auparavant, en 2018 et 2019, avec des collaborateurs allemands qui se sont adressés au CEO Allemagne pour lui signifier leur refus de continuer à travailler avec vous.

### **4/ Manque de soutien en tant que manager dans la mise en œuvre des décisions de management top-down**

Le 21 janvier 2020, nous avons organisé une réunion au cours de laquelle nous avons informé les collaborateurs que nous alignerions tous les collaborateurs de l'entreprise sur 12 mois de salaire (et que le 13<sup>e</sup> mois serait calculé au prorata des 12 mois de salaire et supprimé), et ce, sans aucune perte financière pour les collaborateurs. Vous avez pris la position de salariée et avez mis la direction dans une situation embarrassante avec vos questions provocatrices. Vous avez remis en question le principe selon lequel les collaborateurs ne perdraient rien; ce comportement n'était en aucun cas acceptable. Vous avez demandé un calcul spécifique pour votre cas et avez incité vos collaborateurs à demander également un tel calcul. En tant que manager, vous auriez dû aider la direction à appliquer la décision et non pas la remettre en question devant votre équipe et les autres collaborateurs, comme vous l'avez fait.

Suite à cette réunion, vous avez soulevé des questions relatives au plan de pension, sachant que tous les salariés n'en bénéficient pas et que la situation actuelle est discriminatoire. Au bout du compte, quatre membres de votre équipe se sont rendus dans le bureau de Madame PERSONNE16.), directrice des ressources humaines, en fin de matinée du 21 janvier 2020, pour se plaindre du manque de documentation et de documents fiscaux, d'arriérés de paiement, etc. De plus, ils ont fixé des délais à Madame PERSONNE16.) et l'entretien s'est déroulé dans un climat houleux.

Les membres de votre équipe savaient que vous étiez responsable du plan de pension et que vous n'aviez pas fourni les documents les années précédentes. Madame PERSONNE16.) a informé Madame Carbon, votre supérieure hiérarchique, de ce comportement. Madame Carbon a organisé un entretien personnel avec vous et Madame PERSONNE16.) afin de discuter de votre comportement. L'entretien a eu lieu le 13 février

2020. Au cours de cet entretien, Madame Carbon vous a rappelé que SOCIETE1.) travaillait sur le sujet, mais que certains points nécessitaient plus de temps pour être réglés. Elle vous a également demandé d'apporter votre soutien à la direction et de ne pas inciter vos collaborateurs à exercer une pression supplémentaire sur le service des ressources humaines.

Votre attitude et votre comportement manipulateur envers votre équipe ont causé de sérieux problèmes/conflits au sein de l'entreprise. Même le CEO, Monsieur PERSONNE37.), a trouvé votre attitude inappropriée et a demandé la tenue d'une réunion avec vos collègues pour vous expliquer que cette attitude avec vos pairs était inacceptable. Madame Carbon a donc organisé une réunion avec vous et Madame PERSONNE16.) le 13 février 2020 pour vous demander de cesser ce comportement. En tant que manager, vous étiez tenue de régler les conflits, de trouver une solution, de favoriser les échanges et d'assurer une bonne ambiance de travail, mais votre comportement manipulateur a créé une situation inappropriée, nullement acceptable pour un manager de votre niveau.

Le 4 mai 2020, la direction a organisé un matecoffee call pour échanger / faire du brainstorming pendant la période du Covid et à des fins d'information sur les mesures sanitaires. La direction a proposé d'alterner télétravail et bureau et de séparer les bureaux afin de bien respecter la distanciation sociale. Devant l'ensemble des collaborateurs de la holding et le CEO, vous avez catégoriquement refusé de séparer les bureaux et vous avez également remis en cause la structure en plexiglas des différents bureaux. Cette attitude ne correspond pas à une attitude managériale, il faut soutenir les solutions et les idées de la direction et ne pas rejeter toutes les propositions en tenant compte uniquement de ses propres intérêts. Vous aviez pour mission de protéger vos collaborateurs et de vous adapter aux règles, surtout dans une telle situation de crise. Des salariés sont intervenus auprès du service des ressources humaines pour se plaindre de votre réaction et de votre attitude vis-à-vis des mesures de protection de l'équipe.

De plus, vous vous êtes plainte auprès des représentants du personnel de notre décision de ne pas offrir une demi-journée de congé supplémentaire pour l'année 2020. Vous avez fait croire que votre équipe se plaignait, mais l'information a été envoyée pendant vos vacances, et personne de votre équipe n'a remis cela en question pendant deux semaines. Le premier jour de votre retour, vous vous êtes plainte des règles de télétravail ou des mesures Covid et des congés annuels imposés à l'entreprise pendant les vacances de Noël. Vous vous êtes même plainte auprès du président de la délégation du personnel. Vous êtes la seule collaboratrice à avoir formulé une telle plainte. Nous avons donc été surpris de constater qu'en tant qu'employée de rang supérieur et membre nommée du conseil d'administration, vous agissiez contre les intérêts de l'entreprise au lieu de contribuer à l'application de la décision prise par la direction.

Cela montre une fois de plus clairement que vous ne vous intéressez pas à l'entreprise et à ses activités, mais que vous vous préoccupez uniquement de votre situation personnelle et de vos avantages.

Compte tenu des raisons exposées ci-dessus, vous comprendrez que nous avons perdu toute confiance en votre personne et que nous n'avons pas eu d'autre choix que de mettre fin à votre contrat de travail en respectant le délai de préavis légal. »

**dit** que les parties devront se charger - le cas échéant - de la convocation d'un interprète;

**réserve** la contre-preuve;

**fixe** jour, heure et lieu pour:

**l'enquête au lundi, 2 octobre 2023 à 9.15 heures pour faire entendre les témoins :**

- 1) Madame PERSONNE3.), SOCIETE1.) s.à r.l.  
c/o SOCIETE1.) s.à r.l.  
ADRESSE5.)  
L-ADRESSE6.)

**fixe** jour, heure et lieu pour:

**l'enquête au lundi, 9 octobre 2023 à 9.15 heures pour faire entendre les témoins :**

- 2) Monsieur PERSONNE8.), directeur des opérations  
c/o SOCIETE1.) s.à r.l.  
ADRESSE5.)  
L-ADRESSE6.)

**fixe** jour, heure et lieu pour:

**l'enquête au lundi, 16 octobre 2023 à 9.15 heures pour faire entendre les témoins :**

- 3) Madame PERSONNE10.), Directrice Ressources Humaines  
c/o SOCIETE1.) s.à r.l.  
ADRESSE5.)  
L-ADRESSE6.)
- 4) Madame PERSONNE11.), HR Business Partner  
c/o SOCIETE1.) s.à r.l.  
ADRESSE5.)  
L-ADRESSE6.)

dans la salle d'enquêtes JP.1.20 de la Justice de Paix à Luxembourg, Plateau du Saint-Esprit,

**fixe** le délai dans lequel la liste des témoins à entendre lors de la contre-enquête devra être déposée jusqu'au 30 octobre 2023 ;

**commet** la Présidente du tribunal pour procéder à cette mesure d'instruction ;

**refixe** l'affaire à l'audience publique du **mardi, 5 décembre 2023, 15.00 heures, salle JP.1.19, premier étage, Plateau du Saint-Esprit,** pour continuation des débats ;

**réserve** toutes les autres demandes, ainsi que les frais et dépens de l'instance, en attendant le résultat de la mesure d'instruction ordonnée.

Ainsi fait et jugé par Béatrice SCHAFFNER, juge de paix de et à Luxembourg, siégeant comme Présidente du Tribunal du Travail de et à Luxembourg, et les assesseurs prédits, et prononcé, par la Présidente à ce déléguée, assistée du greffier Yves ENDERS, en audience publique, date qu'en tête, au prétoire de la Justice de Paix à LUXEMBOURG, et qui ont signé le présent jugement.

**s. Béatrice SCHAFFNER**

**s. Yves ENDERS**