

**COUR D'APPEL CIVILE**

---

---

Arrêt du 3 juillet 2024

---

Composition : Mme CRITTIN DAYEN, présidente  
M. Oulevey et Mme Elkaim, juges  
Greffière : Mme Umulisa Musaby

\*\*\*\*\*

**Art. 328 et 336a CO**

Statuant sur l'appel interjeté par la **B.**\_\_\_\_\_, à [...],  
défenderesse, contre le jugement rendu le 7 février 2023 par le Tribunal  
de Prud'hommes de l'arrondissement de la Broye et du Nord vaudois dans  
la cause la divisant d'avec **A.T.**\_\_\_\_\_, à [...], demanderesse, la Cour  
d'appel civile du Tribunal cantonal considère :

## **En fait :**

**A.** Par jugement du 7 février 2023, expédié pour notification le 31 mars 2023, le Tribunal de Prud'hommes de l'arrondissement de la Broye et du Nord vaudois (ci-après : le tribunal ou les premiers juges) a admis partiellement la demande de A.T.\_\_\_\_\_ (I), dit que la défenderesse la B.\_\_\_\_\_ était sa débitrice et lui devait immédiat paiement de la somme nette de 12'793 fr. 36, avec intérêt à 5% l'an dès le 31 décembre 2020 (II), ainsi que de 1'500 fr. à titre de dépens (III) et dit que ce jugement était rendu sans frais (IV).

Le tribunal devait statuer sur un conflit de droit du travail : la demanderesse, employée, avait ouvert action contre la défenderesse, son employeur, en réclamant un montant brut de 30'000 fr., au titre d'indemnité pour résiliation abusive de son contrat de travail, de solde de salaire et d'indemnité pour vacances non prises. Le licenciement a été considéré par les premiers juges comme étant abusif. Les magistrats ont retenu que la défenderesse avait violé les obligations qui étaient les siennes en vertu de l'art. 328 CO, puisqu'elle aurait dû faire en sorte que l'atmosphère de travail soit exempte de harcèlement. Pour le tribunal, il résultait des indices convergents que la demanderesse avait été victime de mobbing : elle avait été, pendant plusieurs mois, exclue et isolée par sa supérieure hiérarchique sur son lieu de travail, ce qui avait conduit à sa situation d'épuisement professionnel et à son absence dès juin 2020, confirmée par son médecin traitant. L'employeur ne pouvait pas se prévaloir de l'absence de l'employée comme motif de licenciement, puisque cette absence était la conséquence de ses agissements. Le tribunal a estimé qu'une indemnité correspondant à deux mois de salaire, soit 12'793 fr. 36, était adéquate. Il a en revanche considéré qu'aucun montant ne pouvait être alloué au titre de solde de salaire de décembre 2020. Il en allait de même pour la troisième prétention tendant au paiement du solde de vacances non prises en 2020.

**B.**

**1.** Par acte du 16 mai 2023, la B.\_\_\_\_\_ (ci-après : l'appelante ou l'employeur) a interjeté un appel, en concluant, avec suite de frais judiciaires et dépens de première et deuxième instances, au rejet de la demande. Subsidairement, elle demande l'annulation du jugement et le renvoi de la cause à l'autorité précédente pour nouvelle décision dans le sens des considérants.

Par réponse du 30 janvier 2024, A.T.\_\_\_\_\_ (ci-après : l'intimée ou l'employée) a conclu, avec suite de frais et dépens, au rejet de l'appel.

Par avis du 8 février 2024, donnant suite au courrier de l'appelante du 5 février écoulé, celle-ci a été informée qu'il lui était loisible d'user de son droit de réplique en déposant des déterminations complémentaires dans un délai non prolongeable de dix jours. L'appelante n'a pas répliqué.

**2.** Par avis du 12 mars 2024, les parties ont été informées que la cause était gardée à juger et qu'il n'y aurait pas d'autre échange d'écriture et qu'aucun fait ou moyen de preuve nouveau ne serait pris en compte.

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

**1.**

**1.1** L'appelante, dont le siège se trouve à [...], est une fondation inscrite au Registre du commerce vaudois depuis le 15 mars 2019 qui a notamment pour but la construction et l'exploitation d'établissements médico-sociaux et de toutes autres résidences protégées à caractère social dans la région [...]. L'appelante a repris les actifs et passifs de X.\_\_\_\_\_, inscrite au Registre du commerce le 18 juillet 2013 et radiée de ce registre le 23 septembre 2020 par suite de fusion par absorption avec l'appelante.

À partir du 1<sup>er</sup> septembre 2018, l'intimée s'est liée avec X.\_\_\_\_\_, représentée par sa directrice H.\_\_\_\_\_, par un contrat de travail de durée indéterminée pour le poste d'infirmière responsable et de coordinatrice à un taux de 70% (29,05 heures hebdomadaires). Ledit contrat prévoit un salaire mensuel brut de 5'475 fr. 10, comprenant le 13<sup>e</sup> salaire. L'intimée avait droit à 6 semaines de vacances par année, en conformité avec la Convention collective de travail du secteur sanitaire parapublic vaudois (ci-après : la CCT). Par un avenant du 9 juillet 2019, le taux d'occupation a été augmenté à 80%, le salaire mensuel s'élevant alors à 6'257 fr. 30, avec un 13<sup>e</sup> salaire *pro rata temporis*, en raison du congé-maternité d'une collègue.

L'intimée a été engagée afin de venir en aide à H.\_\_\_\_\_, directrice, respectivement infirmière cheffe de l'établissement. Dans les premiers temps de son engagement, elle devait notamment préparer le déménagement de l'établissement qui devait avoir lieu de [...] à [...] deux mois plus tard. La mission de la fondation avait en effet changé, passant d'un établissement non médicalisé à un établissement psychosocial médicalisé (EPSM), ce qui supposait de nombreux ajustements. L'intimée dispensait aussi les soins lorsque le personnel manquait.

**1.2** Le document, intitulé « Description de poste », décrit les responsabilités de l'intimée, comme il suit :

- assurer la coordination, en veillant à la conception, au déroulement et à l'évaluation des projets d'accompagnement ;
- assurer la qualité des prestations, en coordonnant l'application des bonnes pratiques professionnelles en cohérence avec la ligne de l'établissement ;
- garantir une communication fluide de façon verticale et transversale ;
- organiser le travail et le mettre en valeur, en soutenant et en appuyant la direction dans ses missions de délégation (mise à jour des plannings, réalisation et/ou participation aux évaluations de collaborateurs, diverses tâches administratives, revue annuelle de direction) ;
- assurer le recrutement et l'engagement de nouveaux collaborateurs ;

- « nourrir les compétences métiers », en soutenant et en provoquant, par des initiatives d'amélioration continue, la mise en place de bonnes pratiques liées à la santé.

L'intimée a reçu ce document au mois de décembre 2018 au plus tôt.

**1.3** L'intimée a souhaité, afin de développer ses compétences en matière de management, s'inscrire à une formation POGE (principaux outils de gestion d'équipe), ainsi qu'à deux autres formations.

**2.** Au mois de mars 2019, une employée intérimaire a été engagée pour une durée indéterminée auprès de l'appelante, sans intervention de l'intimée. Il en est allé de même lorsque l'appelante a pris la décision d'engager une éducatrice stagiaire supplémentaire en décembre 2019.

**3.** À partir du mois de mars 2020, face à la pandémie de Covid-19, l'appelante a dû mettre en place des mesures de protection afin de protéger au mieux la santé des résidents. Dans ce contexte, l'intimée a été chargée de mettre en place les premiers concepts de protection au sein de l'établissement.

Cette période de crise exigeait des aménagements et adaptations au quotidien pour s'adapter aux consignes de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) qui évoluaient constamment.

**4.** Du 15 mars 2020 au 27 mars 2020 inclus, l'intimée a été en arrêt de travail à 100%.

Compte tenu de cette absence, la directrice a repris les tâches de supervision et de coordination qui incombaient à l'intimée. Elle a dû notamment gérer la mise en place des plans de protection.

L'intimée n'a pas été consultée ni tenue informée du suivi des plans de protection ni des colloques d'équipe.

**5.** Le 24 avril 2020, pour remercier le personnel de son investissement dans le cadre de la situation liée à la pandémie de Covid-19, le Comité de fondation a décidé d'attribuer aux employés une prime.

L'intimée n'en a reçu que la moitié.

**6.** A une date qui ne ressort pas de l'instruction, l'intimée a changé de bureau.

**7.** Le 18 mai 2020, l'intimée a eu un entretien avec la directrice, dont F. \_\_\_\_\_ a tenu un procès-verbal.

Le 2 juin 2020, l'intimée a reçu un courrier signé par la directrice et par le président du conseil de fondation, accompagné du procès-verbal de son évaluation. Le courrier faisait état de divers manquements dans son travail. En particulier, ses compétences en matière de management y étaient remises en question. La directrice relevait notamment que les «équipes souffr[ai]ent d'un manque de communication qui, par conséquent, ne permett[ait] pas l'aboutissement des projets».

Le 10 juin 2020, l'intimée a écrit à la directrice, avec copie au président du conseil de fondation, en contestant le contenu du courrier du 2 juin 2020 et en refusant de signer le procès-verbal «largement inexact et lacunaire». Elle y a déclaré être très affectée et injustement malmenée par l'ensemble des démarches entreprises à son égard. A sa grande surprise, elle avait appris en arrivant à l'entretien du 18 mai 2020 qu'un procès-verbal serait tenu. Elle y a en outre affirmé que si ses compétences en matière de management faisaient défaut, elle se réjouissait de suivre la formation POGÉ à laquelle elle s'était inscrite.

**8.** Le 22 juin 2020, l'intimée et la directrice ont eu un nouvel entretien.

Par courriel du même jour, adressé à la directrice, l'intimée a écrit ce qui suit :

"(...)

Je suis une nouvelle fois très chamboulée par l'entretien auquel vous m'avez convoqué (*sic*) ce matin. Je prends note, avec regret de votre rupture de confiance à mon égard. Je suis ébranlée par vos propos affirmant que je suis dans la provocation.

Les points que vous amenez pour confirmer cela sont le fait que j'ai contacté M. [...] et le fait que je veuille être accompagnée lors de la prochaine évaluation si j'ai bien compris. Sans revenir sur les détails de la procédure, je ne me sens pas respectée par l'ensemble des démarches qui ont suivi mon retour au travail le 15 mai.

Vous m'avez encore signalé avoir suspendu ma formation POGE car vous ne voulez pas financer de formation pour une personne avec qui le lien de confiance est rompu.

Dans ces circonstances, j'aimerais des précisions sur ce que vous attendez de moi. Cela n'est pas très clair pour moi.

Je regrette encore ne pas du tout avoir été concertée pour la procédure de déconfinement. Je lis sur le pv de ce colloque que je suis excusée alors que je n'ai pas été informée et encore moins invitée. Est-ce que cela signifie que vous retirez mon mandat de responsable HPCI ?

Je tiens encore à vous signaler qu'il n'y a pas eu d'erreur ou d'imprécision concernant le protocole de MN".

L'appelante n'a pas répondu à ce courriel.

**9.** Du 25 juin 2020 au 19 octobre 2020 inclus, l'intimée a été en incapacité de travail à 100% pour cause de «maladie».

**10.** Par lettre du 23 septembre 2020, envoyé sous pli recommandé et courrier A, l'employeur a mis fin au contrat de travail dans ces termes :

**"Résiliation de votre contrat de travail**

Madame,

Par la présente, nous regrettons de devoir, dans le respect des délais légaux, mettre un terme à votre contrat pour le 31 décembre

2020, soit à l'échéance du délai de résiliation prévu par l'art. 2.8 CCT SAN.

Absente depuis le 25 juin 2020 et sans date de retour planifiée, nous vous libérons de votre obligation de travailler mais vous êtes tenue de rester à disposition de la fondation.

(...)."

**11.** Le 22 octobre 2020, par l'intermédiaire de son conseil, l'intimée a formé opposition à son licenciement, le considérant comme abusif.

**12.** Le 7 décembre 2020, elle a signé un contrat de travail de durée déterminée avec la Confédération suisse.

**13.** Le 30 septembre 2021, après l'échec de la procédure de conciliation préalable, l'intimée a ouvert action devant le tribunal, en concluant, avec suite de frais et dépens, à ce que l'appelante soit condamnée à lui payer un montant brut de 30'000 fr., sous déduction des charges légales et conventionnelles, avec intérêt à 5% l'an dès le 31 décembre 2020.

Par réponse du 15 février 2022, l'appelante a conclu, avec suite de frais judiciaires et dépens, au rejet de la demande.

Le 12 mai 2022, l'intimée a déposé une réplique, sur laquelle l'appelante a dupliqué le 17 août 2022.

Le 16 septembre 2022, l'intimée a déposé des déterminations.

**14.** L'audience de jugement s'est tenue le 31 janvier 2023 en présence des parties, assistées de leur conseil respectif. Les parties ont été interrogées à forme de l'art. 191 CPC et les témoins J.\_\_\_\_\_, C.\_\_\_\_\_, F.\_\_\_\_\_ et K.\_\_\_\_\_ ont été entendus.

**14.1** Entendue en qualité de partie, l'intimée a en substance déclaré avoir été bien accueillie auprès de l'appelante en septembre 2018.

S'agissant de l'atmosphère, elle avait senti une équipe sous tension qui avaient beaucoup d'attentes et présentait une certaine lassitude. Ce sentiment de tension était partagé. Son cahier des charges n'était pas clair ; elle avait une idée de la fonction pour l'avoir déjà occupée. «On [lui] avait dit que les rôles seraient mieux définis» après le déménagement. Petit à petit, elle avait senti qu'elle prenait des décisions qui n'étaient pas comprises ou appuyées par la direction. Elle a senti des remarques, des marques de déception et a à chaque fois essayé d'ajuster par rapport à ce qu'elle comprenait de l'attente qu'on avait d'elle. Ses tâches ne correspondaient «absolument pas à [ses] attentes». Elle s'attendait à un établissement ayant des procédures et des protocoles en place et dont les critères de sécurité répondaient aux normes cantonales. Selon elle, il y avait énormément de manquements dans la sécurité de base des résidents. Elle avait essayé de mettre en place des correctifs. Elle avait également dû mettre en place «des choses» par rapport à l'hygiène des résidents, ainsi qu'une procédure sécuritaire permettant d'assurer que le bon patient reçoive le bon traitement. Elle a par ailleurs confirmé ses allégués relatifs à ses sentiments de malaise et d'exclusion sur le lieu de travail. A ce sujet, elle a déclaré ce qui suit : «la direction prenait parfois le raccourci de faire les demandes à l'équipe directement. Bien sûr que je ne conteste pas que la direction ait le droit, mais parfois, des projets se mettaient en route sans que je ne sois au courant. Il me manquait des informations, je demandais autre chose à l'équipe, et il y avait des tensions à ce niveau. Certaines choses étaient organisées sans que je ne sois impliquée ni avertie (une exposition, une fête de Noël), ce qui me mettait parfois en porte à faux avec l'équipe. S'agissant de l'entretien du 18 mai 2020, elle a dit s'être senti dans «une ambiance plus de tribunal», avec «Mme F. \_\_\_\_\_ installée à son bureau pour prendre le procès-verbal». Elle s'était sentie piégée et n'avait pas compris qu'il s'agissait d'une évaluation qui, de surcroît, contenait beaucoup de reproches injustifiées. Le procès-verbal n'était pas fidèle à ce qui avait été dit. Sur conseil de M. [...], elle avait accusé réception sans signer. Enfin s'agissant de ses arrêts de travail, l'intimée a précisé que le premier arrêt de travail était lié à une infection gynécologique relativement grave, tandis que le

deuxième (neuf jours) avait trait à une opération ORL qui avait été déplacée en mars 2020.

**14.2** Entendue en qualité de partie, H.\_\_\_\_\_, directrice, a confirmé que l'intimée avait été engagée pour être son bras droit. Avec le changement de mission, il y avait beaucoup de choses à mettre en place. Des protocoles devaient être rédigés, il y avait un virage à 360 degrés à faire et l'intimée le savait. Elle en avait été informée et n'était pas seule. L'idée était qu'elle soit coordinatrice et responsable de l'équipe, mais pas infirmière-cheffe. Elle devait être «plus sur le terrain pour faire le lien entre l'équipe et la prestation-client». Elle devait accompagner l'équipe dans le changement de mission et professionnaliser l'accompagnement. La directrice, en tant que responsable de l'entier de la maison et infirmière-cheffe, s'occupait de l'administration, en particulier des ressources humaines. La directrice déléguait à l'intimée les tâches les unes après les autres pour ne pas la surcharger. Certaines tâches étaient effectuées par l'intimée, d'autres non. L'intimée s'est occupée de l'engagement et la formation des apprentis, mais l'engagement des autres collaborateurs était la prérogative de la directrice. Celle-ci a également dit avoir réclamé à plusieurs reprises le cahier des charges des référents, en vain. L'intimée avait aussi la responsabilité des colloques d'équipe, mais qu'elle faisait de manière très aléatoire et peu régulière. Pendant la période Covid, l'intimée a beaucoup manqué à la directrice compte tenu de la surcharge de travail. Des séances d'information Covid pour les résidents et pour le personnel avaient dû être organisées et il s'était avéré nécessaire de faire des ajustements de pratiques que l'intimée avait proposés. Pour la directrice, le rôle de l'intimée était clair. C'était une coordinatrice. Les relations s'étaient rigidifiées avec le temps : «ça devenait de plus en plus difficile et quelque chose s'[était] crispé entre elle et l'équipe». Selon la directrice, l'intimée s'est rendue compte que le défi était difficile à relever et elle est partie.

### **14.3**

**14.3.1** L'intimée a été supérieure hiérarchique de la témoin J.\_\_\_\_\_, infirmière dans le service de psychiatrie. Pour la témoin, l'intimée a eu de

la peine à prendre sa place au départ. Au niveau de la communication, il fallait redécouvrir une nouvelle personne et trouver de nouvelles organisations pour travailler avec une équipe déjà en place. Ce n'est jamais simple et la témoin pensait que cette tâche avait été difficile pour l'intimée. Les tensions étaient arrivées assez rapidement après l'engagement de l'intimée dans l'établissement. Sa politique managériale n'était pas «autoritaire» mais ne se basait pas assez sur les personnes connaissant déjà bien l'institution, ce qui avait provoqué un décalage entre ce que l'on attendait et ce qui avait été proposé à l'équipe.

L'équipe qu'elle dirigeait a pu ressentir qu'elle était dépassée. «Dépassée», car elle n'allait pas au bout des choses. On sentait que les choses étaient faites pour être faites. Il manquait de cohésion dans l'application et dans le suivi. «Dépassée», car on ne la sentait pas à l'aise dans cette fonction. «Quand on n'est pas à l'aise quelque part, ça se ressent». La témoin ne pensait pas qu'il y avait une relation de confiance entre l'équipe et l'intimée. «Il y avait de l'évitement». La témoin avait plus confiance à se confier à l'interne pour trouver des solutions, à se référer aux personnalités un peu plus fortes. Les collaborateurs se plaignaient de la qualité du travail de l'intimée. La témoin se rappelait aussi qu'en 2019, l'intimée avait eu des rapports très conflictuels avec une collaboratrice intérimaire qui venait d'être engagée. En 2020, l'établissement avait dû mettre en place des mesures de protection en raison du Covid ; toute l'équipe avait été mobilisée, y compris l'intimée. Pour la témoin, on pouvait dire qu'une mauvaise ambiance s'était installée au fil du temps. Elle ne croyait pas «trop» à un seul responsable mais estimait qu'il n'y avait pas eu de volonté d'arranger les choses de la part de l'intimée. La témoin avait été témoin de choses compliquées à l'échelle de l'équipe.

**14.3.2** La témoin C.\_\_\_\_\_, assistante en soins et santé communautaire, a été formée par l'intimée. Selon elle, l'intimée a effectué son travail avec soin et diligence. C'était une personne qui cherchait à se perfectionner et entretenait de bonnes relations avec les résidents et les collègues. Il y avait parfois des tensions avec certains collègues, mais cela arrivait aussi au témoin. Elle n'avait rien constaté s'agissant de la

communication entre l'intimée et la directrice. La témoin a déclaré que « on entendait parfois que Mme A.T. \_\_\_\_\_ était un peu stressée, on se demandait si c'était lié à la pression, mais c'étaient des suppositions. (...) Peut-être que Mme A.T. \_\_\_\_\_ a été un peu mise à l'écart. Peut-être que c'est aussi parce qu'elle ne travaillait pas à 100%. Je ne vois pas d'autre explication. (...). S'agissant des critiques du travail de Mme A.T. \_\_\_\_\_, tout le monde critique un peu tout le monde, donc c'est compliqué de dire. Sûrement qu'il y avait des critiques». La témoin a noté un changement d'ambiance à l'arrivée d'une autre collègue qui était «presque» toujours en compétition avec l'intimée et il y avait des tensions «même avec nous». Concernant l'évolution des rapports entre l'intimée et la directrice, la témoin avait eu l'impression qu'elles s'entendaient moins bien à partir d'un certain moment. On sentait l'intimée stressée, tristounette, sans que la témoin puisse en savoir la cause.

**14.3.3** La témoin F. \_\_\_\_\_ était une collègue de l'intimée qui travaillait dans le secteur administratif et non dans le secteur médical. Elle n'a jamais entendu de paroles dévalorisantes de la part de la directrice à l'égard de l'intimée. S'agissant du changement de bureau, elle a déclaré que l'intimée était à côté de la photocopieuse, dans un couloir, et qu'elle devait changer de bureau pour son confort, de l'avis du témoin. La témoin ne savait pas si en raison de ce déménagement l'intimée s'était retrouvée isolée de son équipe. Elle n'était plus au même étage, mais pour des raisons de confort. La témoin avait une fois assistée à un entretien entre l'intimée et la directrice ; elle ne se souvenait pas du contenu de la discussion, si ce n'était que la directrice parlait de déplacer une formation. Pour la témoin, il ne s'agissait pas d'une sanction. De manière générale, selon l'appréciation du témoin, la directrice ne mettait pas de bâtons dans les roues de l'intimée. La témoin a finalement précisé ce qui suit : «j'avais essayé de prendre des notes pendant l'entretien auquel j'ai assisté. A la lecture du procès-verbal, mes notes n'ont pas été modifiées. C'était un peu inhabituel que j'assiste à cet entretien et que je prenne le procès-verbal. Je ne sais pas pourquoi j'y ai assisté, c'était un peu par hasard parce que je partageais le bureau de la directrice».

**14.3.4** L'intimée a été supérieure hiérarchique de la témoin K.\_\_\_\_\_, éducatrice sociale. Pour la témoin, le milieu de l'EMS que l'intimée a quitté en venant dans le milieu d'EPSM auprès de l'appelante était différent. La prise en charge des patients diffère en ce sens que le côté social est plus important dans les EPSM. Au jour de son audition, la témoin faisait du management et pouvait se prononcer sur les qualités managériales de l'intimée. Celle-ci avait eu du mal à s'imposer par rapport aux collaborateurs de son équipe. Elle pensait que ce qui manquait à l'intimée, c'était de déléguer certaines tâches à des personnes qui avaient plus d'expérience au sein de la fondation. S'agissant de la mise en place d'un protocole de soins, l'intimée avait créé un tableau qui avait engendré des petits conflits au sein de l'équipe. Ce tableau avait provoqué une désorganisation au lieu de faciliter la tâche à l'équipe. Quant à la question de savoir s'il y avait des manquements dans son travail, la témoin a déclaré qu'il était difficile d'y répondre. L'intimée était absente parfois, en particulier pendant la période Covid. «L'équipe fonctionnait seule en son absence. On s'est habitué à travailler de manière plus autonome». La témoin n'a pas ressenti une relation de confiance dans la délégation. L'intimée pouvait plus compter sur elle-même que sur l'équipe, parce qu'elle ne déléguait pas des choses essentielles à faire. Si la témoin ne pouvait pas dire qu'il y avait une rupture de dialogue entre l'intimée et son équipe, elle pensait qu'il y avait une irritabilité dans l'équipe. «On sentait quelque chose. Le respect mutuel était toujours là». Toujours selon la témoin, lorsque l'intimée est arrivée, elle avait son idée du management à mettre en place, mais l'équipe en face avait aussi ses idées. Il y avait un écart entre ces deux visions. L'intimée n'était pas «autoritaire» mais avait une façon de parler bien tranchante. La témoin pensait que selon l'interlocuteur, cela pouvait être autoritaire. La témoin a ajouté qu'il y avait eu une mauvaise ambiance au moment du «match de ping-pong» entre l'intimée et une autre collègue ([...]) qui avait été engagée comme intérimaire - ce qui plaisait à tout le monde - avant de se voir offrir un poste d'infirmière. Lors de leur conflit, le reste de l'équipe - qui n'était pas divisée mais spectatrice - «ne savait pas trop où se mettre». Après le départ de l'intimée, l'ambiance s'était apaisée. Chaque compétence et chaque ressource ressortait pour pouvoir avancer dans des

situations complexes. De l'avis du témoin, on n'était revenu au travail collégial, interdisciplinaire et c'était un peu ce genre de management qu'on attendait. Personne n'a remplacé l'intimée.

## **En droit :**

### **1.**

**1.1** L'appel est ouvert contre les décisions finales de première instance pour autant que la valeur litigieuse, au dernier état des conclusions devant l'autorité inférieure, soit de 10'000 fr. au moins (art. 308 al. 1 let. a et al. 2 CPC). L'appel, écrit et motivé, doit être introduit auprès de l'instance d'appel dans les trente jours à compter de la notification de la décision motivée (art. 311 al. 1 CPC).

**1.2** En l'espèce, formé en temps utile par une partie qui a un intérêt digne de protection (art. 59 al. 2 CPC), contre une décision finale de première instance rendue dans une cause patrimoniale dont la valeur litigieuse est supérieure à 10'000 fr., l'appel est recevable.

La réponse de l'intimée l'est également (art. 312 CPC).

**2.** L'appel peut être formé pour violation du droit ainsi que pour constatation inexacte des faits (art. 310 CPC). L'autorité d'appel peut revoir l'ensemble du droit applicable, y compris les questions d'opportunité ou d'appréciation laissées par la loi à la décision du juge, et doit, le cas échéant, appliquer le droit d'office conformément au principe général de l'art. 57 CPC. Elle peut revoir librement l'appréciation des preuves effectuée par le juge de première instance et vérifie si celui-ci pouvait admettre les faits qu'il a retenus (ATF 138 III 374 consid. 4.3.1 ; TF 5A\_902/2020 du 25 janvier 2021 consid. 3.3 ; TF 4A\_238/2015 du 22 septembre 2015 consid. 2.2 ; JdT 2011 III 43 consid. 2 et les références citées).

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

**3.** Les prétentions rejetées par les premiers juges (relatives au solde de salaire de décembre 2020 et de vacances non prises en 2020) n'ont pas fait l'objet d'appel ou d'appel joint de la part de l'intimée.

Il convient donc de trancher la seule question litigieuse, soit celle du licenciement abusif.

**3.1** L'appelante nie tout mobbing.

Elle conteste la mise à l'écart, en faisant valoir que l'on ne peut déduire du fait que l'intimée n'aurait pas été consultée pour l'engagement de personnels, alors que cette tâche relevait de son cahier des charges, que celle-ci aurait été privée de compétences inhérentes à sa fonction de façon contraire à sa personnalité, étant relevé que cette prérogative relevait aussi des compétences de la directrice qui a agi dans l'intérêt de la fondation. Concernant le suivi des plans de protection et des colloques d'équipe, l'appelante plaide que la directrice disposait des compétences pour imposer une solution, sa responsabilité pouvant être engagée. Rien ne permet de retenir que l'intimée aurait volontairement été mise à l'écart de certains projets ou exclue de certaines décisions dans un dessein malveillant.

Elle conteste l'existence de propos dévalorisants ou autres actes vexatoires, à défaut de toute preuve tangible. Pour l'appelante, «il est frappant de constater que les premiers juges se sont forgé une conviction alors que l'intimée s'est limitée à des accusations non

circonstanciées, à l'appui desquelles elle ne fournit aucune preuve tangible. En effet, aucun témoin n'a corroboré les dires de l'intimée».

Elle en arrive à la conclusion qu'il n'y a pas eu de mobbing. Toutes les situations évoquées par l'employée sont justifiées par des motifs indépendants de sa personne. Il n'y a aucune volonté de l'employeur de s'en prendre à l'employée personnellement. Aucun témoin n'a confirmé que l'intimée aurait été victime de propos humiliants et insultants ou dévalorisants.

### **3.2** L'intimée conteste la position adoptée par la partie adverse.

Elle discute de sa mise à l'écart dans le cadre de plusieurs décisions, de l'absence de communication et de collaboration de la directrice, de son exclusion à des séances de travail et dans l'organisation d'évènements, de propos et agissements hostiles à son égard, de la réduction de prime Covid, de l'évaluation non-annoncée, de la suspension de sa formation POGÉ et du changement de bureau. Elle y voit des indices de mobbing et termine sa démonstration en relevant que l'appelante échoue à construire un motif de licenciement légitime.

**3.3** Lorsque le contrat de travail est de durée indéterminée, chaque partie est en principe libre de le résilier (art. 335 al. 1 CO), moyennant le respect du délai et du terme de congé convenus ou légaux. Le droit suisse du contrat de travail repose en effet sur la liberté de la résiliation et sur la liberté contractuelle (ATF 136 III 513 consid. 2.3; 132 III 115 consid. 2.1; 131 III 535 consid. 4.1; 127 III 86 consid. 2a; TF 4A\_245/2019 du 9 janvier 2020 consid. 4.2; 4A\_78/2018 du 10 octobre 2018 consid. 3.1.1). Celle-là est limitée dans certains cas, soit lorsque la résiliation est abusive (art. 336 CO) ou qu'elle intervient en temps inopportun (art. 336c CO).

Après l'échéance du délai de protection (*Sperrfrist*) de l'art. 336c al. 1 let. b CO, l'employeur peut en principe librement résilier le contrat du travailleur empêché de fournir ses prestations pour cause de

maladie (ATF 136 III 510 consid. 4.4; 123 III 246 consid. 5), alors même que cette maladie est elle-même la cause de la résiliation (ATF 124 II 53 consid. 2b/aa; Staehelin, Zürcher Kommentar, 4<sup>e</sup> éd. 2014, n. 23 ad art. 336c CO; Geiser, Kündigungsschutz bei Krankheit, PJA 1996 p. 556). En effet, lorsque le travailleur souffre d'une maladie persistante qui l'empêche de travailler, l'employeur doit pouvoir résilier le contrat; la persistance de la maladie est alors un juste motif de résiliation.

Ce n'est que dans des situations très graves (*krasse Fälle*) que la résiliation pour cause de maladie persistante doit être qualifiée d'abusives au sens de l'art. 336 al 1 let. a CO (ATF 136 III 513 consid. 2.3; 132 III 115 consid. 2.1; 131 III 535 consid. 4.2; TF 4A\_293/2019 du 22 octobre 2019 consid. 3.5.1 et les arrêts cités; 4A\_485/2016 et 4A\_491/2016 du 28 avril 2017 consid. 2.2). Tel ne peut être le cas que lorsqu'il résulte de manière univoque de l'administration des preuves que l'employeur a directement causé la maladie du travailleur, par exemple lorsqu'il a omis de prendre les mesures de protection du travailleur telles que celles prévues à l'art. 328 al. 2 CO et que le travailleur est devenu malade pour cette raison.

Si la situation n'atteint pas ce degré de gravité, comme c'est souvent le cas lors d'incapacité de travail en raison d'une maladie psychique, le congé n'est pas abusif. En effet, des difficultés au travail peuvent fréquemment entraîner une dépression ou d'autres troubles psychologiques, qui ne sont pas constitutifs d'une maladie directement causée par l'employeur. Le fait qu'un conflit avec un nouveau supérieur hiérarchique puisse entraîner une incapacité de travail ne doit généralement pas être pris en considération. En effet, de telles situations de conflit sont fréquentes et n'atteignent la plupart du temps pas le degré de gravité nécessaire pour que l'existence d'un congé abusif puisse être admise. De plus, on ne saurait exiger de l'employeur qu'il prenne toutes les mesures envisageables pour éviter un tel conflit (ATF 150 III 78 consid. 3.1.3; TF 4A\_390/2021 du 1<sup>er</sup> février 2022 consid. 3.4.1-3.4.2).

**3.4** Sur la base de la jurisprudence du TF, la solution retenue par les premiers juges ne peut pas être confirmée, ce d'autant que les motifs qui ont fondé le raisonnement des premiers juges ne sont pas étayés, l'intimée ne parvenant pas, par des extraits de témoignages par exemple, à contrecarrer la position de l'appelante qui soutient que les propos de l'employée ne sont pas établis à satisfaction.

On peine du reste à voir dans les actes retenus par les premiers juges - à supposer qu'ils soient établis - la composante d'un mobbing. Le fait d'organiser un entretien avec prise de procès-verbal pour poser à plat les problèmes rencontrés ne saurait être constitutif de mobbing. En principe, l'employeur peut légitimement faire rédiger un résumé d'un entretien avec un travailleur, notamment lorsqu'il doit mettre au point avec celui-ci la manière de mettre fin à un épisode de crise. Sur ce point, on rappellera le témoignage de F.\_\_\_\_\_, qui n'a pas confirmé la volonté alléguée de piéger l'intimée lors de cet entretien avec prise de procès-verbal. La témoin a déclaré avoir assisté par hasard à cet entretien, probablement du fait qu'elle partageait le bureau avec la directrice. S'agissant du contenu de ce procès-verbal, la témoin n'a pas confirmé l'allégation selon laquelle il aurait été falsifié par la suite. Pour la témoin, le procès-verbal correspondait aux notes prises le jour de la séance.

On ne peut pas non plus dire qu'il y a eu mobbing pour un non-respect du cahier des charges. Il n'est pas établi que l'intimée était la seule à pouvoir engager du personnel. La directrice pouvait engager du personnel - le contraire n'étant pas établi - sans que ce fait ne soit constitutif de mobbing. Ce n'est pas parce que la tâche d'engager du personnel figurait dans le cahier des charges de l'intimée qu'il ne pouvait pas être aussi de la prérogative d'une autre personne. Ce qui précède vaut également pour le suivi des plans de protection et les colloques d'équipe. A noter qu'il ressort des divers témoignages que le travail effectué par l'intimée n'était pas sans reproches, ce qui peut également venir justifier l'intervention de la directrice. Sur ce point, la déposition du témoin C.\_\_\_\_\_ qui a déclaré que l'intimée avait effectué son travail avec soin et diligence ne peut pas être retenue. Ce témoin qui a été formée par

l'intimée n'était pas à même d'évaluer la qualité du travail de sa formatrice et son témoignage est du reste contredit par d'autres éléments au dossier. Il ressort du témoignage de J.\_\_\_\_\_, corroboré par celui de K.\_\_\_\_\_, que l'intimée n'a pas pu s'entendre avec l'équipe dont elle était coordinatrice. Selon le témoin J.\_\_\_\_\_ «Nous sentions Mme A.T.\_\_\_\_\_ dépassée. Nous avons pu le ressentir. «Dépassée» dans le sens où quand on n'est pas à l'aise quelque part, ça se ressent. Je ne la sentais pas à l'aise dans cette fonction. Je ne pense pas qu'il y avait une relation de confiance entre l'équipe et Mme A.T.\_\_\_\_\_. Il y avait de l'évitement. J'avais plus confiance à me confier à l'interne pour trouver des solutions, à me référer aux personnalités plus fortes». Pour la témoin K.\_\_\_\_\_ : «Au niveau du management, elle a eu du mal à s'imposer par rapport aux collaborateurs de l'équipe». Enfin, relevons que dans son interrogatoire et dans son courrier du 10 juin 2020, l'intimée elle-même a reconnu le manque de communication et des tensions dans son équipe et son manque de compétences de gestion d'équipes.

Quant au changement de bureau, il ressort du témoignage de F.\_\_\_\_\_ qu'il a été effectué pour des raisons de confort, sans que ce témoignage ne soit contre-carré par un autre élément de preuve.

Les autres motifs avancés ne sont pas plus déterminants : on ne peut pas raisonnablement retenir l'existence d'une situation de mobbing du fait que la prime Covid-19 a été divisée en deux, à plus forte raison qu'elle était justifiée par l'absence de l'employée durant cette période. De même, il ne ressort pas du dossier que la désinscription de l'intimée à la formation POGÉ avait un but de représailles. Le témoin F.\_\_\_\_\_ a déclaré, sans que le contraire ne résulte du dossier, que la directrice avait parlé de déplacer «une formation», précisant par ailleurs qu'il ne s'agissait pas d'une sanction et que d'une manière générale la directrice ne mettait pas de bâtons dans les roues de l'intimée. Si l'intimée a été contrainte de se désinscrire à la formation POGÉ après le mois de juin 2020, on peut aisément le comprendre au vu de son absence prolongée dès le 25 juin 2020, absence dont l'employeur ignorait le terme.

Mais surtout il convient de relever que l'employeur était légitimé à licencier l'intimée du fait de son absence prolongée. En effet, une fois le délai de protection de l'art. 336c al. 1 let. b CO passé, l'employeur peut licencier un travailleur en raison d'une maladie remettant en cause l'aptitude au travail de celui-ci. Il est relevé à cet égard qu'aucune violation de la disposition précitée n'est plaidée en appel.

La seule question à examiner est de déterminer si l'on se trouve face à une situation très grave qui serait constitutive d'un congé abusif, ce au regard de la jurisprudence rappelée ci-dessus.

Les arrêts de travail produits au dossier ne détaillent pas la cause de l'incapacité à 100%. Il ressort du jugement (p. 28) que l'employée explique son incapacité par une détérioration de sa santé physique et mentale due à un épuisement professionnel.

A supposer que les certificats produits (pièce 16 du bordereau du 29 septembre 2021) suffisent à l'établir, ce constat n'est pas suffisant pour admettre le mobbing, dès lors qu'il n'est pas établi de manière univoque que l'employeuse a directement causé la maladie du travailleuse. En réalité, l'intimée retourne le problème contre l'appelante et perd de vue qu'il lui appartient de démontrer le mobbing et non pas de faire la démonstration que l'appelante aurait mal perçu la portée de tel ou le témoignage, sans incidence du reste sur la portée du litige.

Plus que du mobbing, on voit des difficultés rencontrées par l'employée au sein de son équipe, en particulier avec une collègue, une mauvaise ambiance qui s'est résorbée au départ de l'employée et d'insatisfaction exprimée au sujet du travail de celle-ci. Tout cela ne permet bien évidemment pas de retenir l'existence d'une situation de mobbing.

En conclusion, l'employeur n'a pas directement causé la maladie ayant conduit à l'incapacité de travail de l'employée et il n'y a pas non plus eu de harcèlement psychologique. Ceci n'est en tout cas pas

établi à satisfaction. Quant à la situation de conflit évoquée, elle n'était pas telle (*krasse Fälle*) qu'elle permettait d'exiger de l'employeur de démontrer avoir pris des mesures pour régler ce conflit. Il n'y a pas de congé abusif au sens de l'art. 336 al. 1 let. a CO, ce qui justifie de réformer le jugement dans le sens d'un rejet de la demande.

#### **4.**

**4.1** Au vu de ce qui précède, l'appel doit être admis et le jugement attaqué réformé dans le sens du considérant qui précède.

**4.2** Si l'instance d'appel statue à nouveau, elle se prononce sur les frais – soit les frais judiciaires et les dépens (art. 95 al. 1 CPC) – de la première instance (art. 318 al. 3 CPC). Le jugement querellé a été rendu sans frais judiciaires en application de l'art. 114 let. c CPC, ce qui doit être confirmé. S'agissant des dépens de première instance, l'appelante a été astreinte à verser à l'intimée la somme de 1'500 fr. à ce titre. Dès lors que la demande déposée par celle-ci est entièrement rejetée, l'intimée, qui succombe (art. 106 al. 1 CPC), doit verser à l'appelante des dépens de première instance à hauteur de ce même montant.

**4.3** Il ne sera pas perçu de frais judiciaires de deuxième instance, conformément à l'art. 114 let. c CPC. Obtenant entièrement gain de cause en appel, l'appelante a droit à de pleins dépens de deuxième instance. Au vu de la valeur litigieuse et de la difficulté de la cause, ceux-ci seront arrêtés à 1'200 fr. (art. 3 al. 2 et 7 TDC) et mis à la charge de l'intimée (art. 106 al. 1 CPC).

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

**I.** L'appel est admis.

**II.** Il est statué à nouveau comme il suit :

- I. La demande déposée le 29 septembre 2021 par A.T.\_\_\_\_\_ est rejetée.
- II. A.T.\_\_\_\_\_ est la débitrice de la B.\_\_\_\_\_ de la somme de 1'500 fr. (mille cinq cents francs) à titre de dépens de première instance.
- III. Le jugement est rendu sans frais judiciaires.

**III.** Il est statué sans frais judiciaires de deuxième instance.

**IV.** L'intimée A.T.\_\_\_\_\_ doit verser à l'appelante B.\_\_\_\_\_ la somme de 1'200 fr. (mille deux cents francs) à titre de dépens de deuxième instance.

**V.** L'arrêt est exécutoire.

La présidente :

La greffière:

Du

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

- Me Sophie Leuenberger, avocate (A.T. \_\_\_\_\_)
- Me Jennifer Puertas, avocate (pour B. \_\_\_\_\_)

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

- M. le Président du Tribunal de Prud'hommes de l'arrondissement de la Broye et du Nord vaudois

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

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

La greffière :