

**COUR D'APPEL CIVILE**

---

---

Arrêt du 7 avril 2025

---

Composition : Mme CRITTIN DAYEN, présidente  
Mmes Rouleau et Elkaim, juges  
Greffier : M. Favez

\*\*\*\*\*

**Art. 335, 336, 336a et 330a CO**

Statuant sur l'appel interjeté par **F.**\_\_\_\_\_ **AG**, à [...],  
défenderesse, contre le jugement rendu le 4 juillet 2024 par le Tribunal de  
prud'hommes de l'arrondissement de l'Est vaudois dans la cause divisant  
l'appelante d'avec **X.**\_\_\_\_\_, à [...], demanderesse, la Cour d'appel civile  
du Tribunal cantonal considère :

**En fait :**

**A.** Par jugement du 4 juillet 2024, le Tribunal de prud'hommes de l'arrondissement de l'Est vaudois (ci-après : le tribunal ou les premiers juges) a partiellement admis la demande déposée le 13 septembre 2023 par X.\_\_\_\_\_ contre F.\_\_\_\_\_ AG (I), a condamné F.\_\_\_\_\_ AG à payer à X.\_\_\_\_\_ le montant de 19'000 fr. avec intérêt à 5% l'an dès le 30 septembre 2022 à titre d'indemnité pour licenciement abusif (II), a condamné F.\_\_\_\_\_ AG à rectifier dans un délai de dix jours dès l'entrée en force du jugement le certificat de travail remis à l'intimée selon la teneur du certificat de travail annexé au dispositif (III), a fixé l'indemnité d'office de Me Alexandre Curchod à 3'227 fr. 80, débours, vacations et TVA compris pour la période ayant couru jusqu'au 9 janvier 2024 inclus, et l'a relevé de son mandat (IV), a condamné F.\_\_\_\_\_ AG à payer à X.\_\_\_\_\_ un montant de 2'400 fr. à titre de dépens (V), a rendu son jugement sans frais (VI) et a rejeté toutes autres ou plus amples conclusions (VII).

En droit, les premiers juges ont considéré que le licenciement de X.\_\_\_\_\_ par F.\_\_\_\_\_ AG revêtait un caractère abusif. Ils ont retenu que les motifs de licenciement exposés par F.\_\_\_\_\_ AG n'étaient pas établis à satisfaction de droit et que la dégradation des prestations de travail de X.\_\_\_\_\_ avait débuté au moment même où celle-ci se plaignait, notamment, d'un sous-effectif nuisant à la qualité du travail dans la société. Ils ont constaté que les motifs de licenciement allégués par F.\_\_\_\_\_ AG avaient en outre varié au fil du temps et postérieurement au licenciement de X.\_\_\_\_\_. Compte tenu des circonstances et de la durée des rapports de travail, ils ont estimé l'indemnité pour licenciement abusif à 19'000 fr., comprise dans une fourchette de trois à quatre mois de salaire. S'agissant du certificat de travail, les premiers juges ont considéré que son contenu ne correspondait pas à la réalité, de sorte que l'employeur devait le modifier. Pour le

surplus, les premiers juges ont nié le droit de X. \_\_\_\_\_ à une commission sur la vente de produits cosmétiques Z. \_\_\_\_\_.

**B.** Le 3 septembre 2024, F. \_\_\_\_\_ AG (ci-après : l'appelante ou le cabinet) a interjeté appel contre le jugement précité en concluant en substance, avec suite de frais et dépens, principalement à sa réforme en ce sens que la demande du 13 septembre 2023 de X. \_\_\_\_\_ (ci-après : l'intimée) est rejetée, subsidiairement à sa réforme en ce sens que le montant alloué à titre d'indemnité pour licenciement abusif est réduit à un mois de salaire brut, et, plus subsidiairement, à son annulation, la cause étant renvoyée à l'autorité de première instance pour que celle-ci procède dans le sens des considérants de l'arrêt sur appel.

Par réponse du 26 février 2025, l'intimée a conclu, avec suite de frais et dépens, au rejet de l'appel. Elle a requis l'assistance judiciaire pour la procédure d'appel.

Le 5 mars 2025, les parties ont été informées que la cause était gardée à juger.

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

**1.** L'appelante, dont le siège est à [...], est une société inscrite au registre du commerce depuis le [...]. Son but social est « *l'exploitation de la F. \_\_\_\_\_ AG, l'acquisition, la vente et l'échange de tous immeubles bâtis ou non bâtis, la construction, la transformation et l'exploitation directe ou indirecte par location ou par gérance, d'immeubles locatifs, industriels ou autres, ainsi que leur revente (pour but complet cf. statuts) ».*

2. Par contrat de travail de durée indéterminée du 8 mai 2012, l'appelante a engagé l'intimée, née le [...] 197[...], en qualité de réceptionniste, avec une entrée en fonction le 14 mai 2012.

3. Le 14 février 2019, les parties ont conclu un avenant au contrat, avec effet au 21 janvier 2019. Ledit avenant a remplacé le précédent contrat. Ainsi, l'intimée a été promue au poste de secrétaire médicale et thérapeute. En vertu de cet avenant, l'intimée a perçu un salaire mensuel brut de 5'400 fr. pour un taux d'activité de 100 % représentant 42 heures 30 par semaine. Cette rémunération n'a pas changé par la suite.

4. Dans le cadre de son activité, le cabinet organisait de manière ponctuelle des ventes qui pouvaient aboutir à une rétribution en faveur de ses employés. Le témoin E.\_\_\_\_\_ a confirmé que l'intimée avait participé à une vente de produits cosmétiques Z.\_\_\_\_\_ lorsqu'elle était employée, sans toutefois se souvenir si elle pouvait prétendre à une participation financière liée à cette activité.

5. Le 14 février 2020, l'appelante a établi un certificat de travail intermédiaire (ci-après : le certificat de travail intermédiaire, pièce 5), lequel a été libellé de la manière suivante :

**« CERTIFICAT DE TRAVAIL INTERMÉDIAIRE**

La F.\_\_\_\_\_ AG est un [...]. Outre une vaste offre de prestations médicales, la F.\_\_\_\_\_ AG dispose d'une [...].

Nous, soussignés, confirmons que X.\_\_\_\_\_, née le [...] 197[...], travaille au sein de notre établissement en qualité de secrétaire médicale et thérapeute auprès de notre Centre de médecine [...] [...] depuis le 21 janvier 2019. Son taux d'activité est de 100 %. Auparavant, X.\_\_\_\_\_ a travaillé en qualité de réceptionniste médicale du 14 mai 2012 au 20 janvier 2019 à un taux d'activité variant de 40 % à 100 %.

Les fonctions actuelles de X.\_\_\_\_\_ sont les suivantes :

- Gestion du secrétariat du CM[...] (agenda des médecins, téléphones).
- Correspondance générale, gestion des demandes d'information.
- Facturation et encaissement.

- Prodiguer des soins [...] (pose de [...]).
- Assister les médecins [...] en cas d'absence de [...]. Reconnaître les désirs et problèmes des patients et conseiller objectivement les prestations du CM[...] pour établir un lien à long terme avec ces patients.
- Gestion autonome du secrétariat du CM[...] en garantissant son bon fonctionnement dans l'accomplissement des tâches inhérentes au secrétariat.
- Répondre aux attentes et demandes des patients, des médecins et du personnel.
- Contribuer à la bonne prise en charge des patients internes et externes.
- Assurer un service professionnel de qualité (proactivité, dynamisme, rapidité d'exécution des tâches, présentation, comportement).
- Etroite collaboration avec [...].

X.\_\_\_\_\_ assure le bon fonctionnement du Centre de médecine [...] et à notre entière satisfaction. Elle entretient de bons rapports de travail tant avec les médecins que l'ensemble de ses collègues ainsi qu'avec notre clientèle [...].

Le présent certificat intermédiaire est établi à la demande de X.\_\_\_\_\_.

**6.** Dans une lettre de recommandation datée du même jour (pièce 6), E.\_\_\_\_\_, responsable de l'intimée durant cette période, a témoigné « *de sa remarquable compétence, de sa capacité d'adaptation et de la qualité de ses rapports avec notre clientèle internationale* », ajoutant encore qu'elle était « *en progression professionnelle constante* ».

**7.** Par courriel du 31 juillet 2020 (pièce 54A), la Dre S.\_\_\_\_\_ s'est plainte auprès de M.\_\_\_\_\_, responsable de la gestion administrative des patients, de l'absence de la déclaration de consentement dans le dossier d'un patient. M.\_\_\_\_\_ a transmis le courriel en question le jour même à l'intimée, se déclarant surpris que ce souci ne fût pas réglé alors qu'ils en avaient déjà discuté à « *plusieurs reprises* ». Rappelant l'importance de ce consentement pour la Dre S.\_\_\_\_\_, M.\_\_\_\_\_ a demandé à l'intimée, pour « *la dernière fois* », « *d'être très vigilante et de systématiquement* » s'assurer qu'il existe un consentement signé et scanné dans le dossier du patient.

**8.** Par courriel du 16 mars 2021 (pièce 54B), la Dre S.\_\_\_\_\_ a indiqué à M.\_\_\_\_\_ qu'elle s'épuisait à surveiller le travail de l'intimée et que celle-ci avait commis des erreurs de facturation et des erreurs dans la préparation et dans le choix de produits thérapeutiques.

**9.** Par courriel du 8 avril 2021 (pièce 54C), la Dre S.\_\_\_\_\_ a indiqué à M.\_\_\_\_\_ que l'intimée recevait des courriels sur la boîte électronique du centre, mais ne les répercutait pas aux médecins ou n'y répondait pas. Le même jour, M.\_\_\_\_\_ a transmis le courriel en question à l'intimée, lui demandant d'informer le médecin lorsqu'elle recevait des informations ou des demandes sur la boîte électronique du centre.

**10.** Par courriel du 20 avril 2021 (pièce 10), l'intimée a écrit à E.\_\_\_\_\_ pour lui demander le retour complet de l'équipe administrative du Centre de médecine [...], qui bénéficiait à cette époque des indemnités en cas de réduction de l'horaire de travail (RHT) en raison de la pandémie de Covid-19, du fait d'une « *nette reprise de l'activité* » liée à la fin de la pandémie. Elle a notamment écrit ce qui suit :

« On me reproche de ne pas espacer les rendez-vous, ce qui est compliqué avec les programmes déjà bien rempli des clientes de satisfaire leur [sic] demandes et d'être à l'aise dans les traitements, il s'agit de faire du jonglage avec les plannings ce qui n'est pas évident.

Je peux accepter tous ces reproches, mais à l'évidence nous sommes en sous-effectif pour la quantité de traitements programmés, et donc ceux-ci ne sont pas toujours justifiés. »

**11.** Par courriel du 14 octobre 2021 (pièce 54D), la Dre S.\_\_\_\_\_ a indiqué à M.\_\_\_\_\_ que l'intimée ne se trouvait pas à l'accueil et qu'elle avait dû elle-même recevoir deux nouvelles patientes.

**12.** Par courriel du 1<sup>er</sup> mars 2022 (pièce 54E), M.\_\_\_\_\_ a interpellé l'intimée au sujet d'un message adressé au personnel dont le contenu n'était « *pas adapté à la réalité* », lui demandant de lui faire valider les prochains messages similaires.

**13.** Par courriel du 14 juin 2022 (pièce 54F), M. \_\_\_\_\_ a écrit à toutes les collaboratrices du secrétariat du centre pour leur rappeler que, lors des pauses-café, elles ne devaient pas s'y rendre les trois ensemble et qu'il fallait toujours une permanence pour le cas où un patient, un collaborateur ou un médecin venait demander des informations.

**14. a)** Lors de son bilan d'évaluation au printemps 2022 avec son responsable M. \_\_\_\_\_, celui-ci a considéré que l'intimée présentait le niveau attendu dans plusieurs domaines. Il a cependant constaté qu'il existait chez elle une tendance à surévaluer ses résultats, étant donné qu'elle s'était souvent autoévaluée plus favorablement que lui. Des points d'améliorations ont été discutés, ce qui a été confirmé par le témoin M. \_\_\_\_\_. Celui-ci a encore pris note des observations de l'intimée s'agissant de besoins exprimés quant à l'amélioration de l'aménagement de son poste de travail et à un besoin de pouvoir échanger de manière fluide avec sa hiérarchie. Il a encore précisé que, lors de l'entretien, il avait fait savoir à l'intimée qu'elle ne répondait pas aux attentes en matière de ponctualité.

**b)** Lors de l'audience du 9 janvier 2024, l'intimée a déclaré qu'au sortir de cet entretien d'évaluation, elle avait « *trouvé que cela n'avait pas été sincère* ». Interrogé sur le fonctionnement des bilans d'évaluation, M. \_\_\_\_\_ a déclaré qu'il était fréquent que l'employé réponde d'abord une première fois sur les différents critères d'évaluation. A cet effet, l'employeur envoyait un lien au collaborateur qui devait faire une autoévaluation sur tous les points. Le même exercice était répété lors de l'entretien et les résultats comparés. Le témoin M. \_\_\_\_\_ a précisé que ces bilans avaient lieu une fois par année et qu'il n'attribuait pas fréquemment la note 4.

**15.** Il ressort de l'édition au 30 juin 2022 des horaires de travail de l'intimée (pièce 104) qu'elle était régulièrement en retard et ne faisait par ailleurs pas toujours les heures attendues, même si on constate des heures supplémentaires certains jours. Cette situation a notamment perduré après l'entretien d'évaluation du 5 avril 2022, puisque la semaine

du 4 avril 2022, l'intimée était à titre d'exemple en déficit de 2h18, et celle du 2 mai, de 2h07. Interrogée en qualité de partie, U.\_\_\_\_\_ (du service des ressources humaines de l'appelante) a déclaré avoir contrôlé les heures de travail et témoigné du fait que cela posait un problème, l'intimée devant assurer l'accueil des patients.

**16. a)** Le 23 juin 2022, son responsable M.\_\_\_\_\_ et U.\_\_\_\_\_ ont convoqué l'intimée pour une séance durant laquelle elle a reçu en mains propres une lettre de résiliation des rapports de travail, avec effet au 30 septembre 2022, et a été libérée avec effet immédiat de son obligation de travailler. A l'appui de ce licenciement, l'appelante a invoqué des fautes professionnelles liées à la gestion administrative de l'intimée.

**b)** Appelé à présenter les motifs de licenciement exposés à l'intimée lors de cet entretien, le témoin M.\_\_\_\_\_ a déclaré, lors de l'audience du 21 novembre 2023, que « *[tous] les motifs du licenciement [n'avaient] pas été portés à la connaissance de l'intimée* », seuls « *un ou deux* » lui ayant été communiqués avec la précision qu'elle pouvait faire une « *demande écrite* » afin de « *connaître l'ensemble des griefs* ». Ce témoin a précisé qu'il avait évoqué une problématique de motivation et de performance, ainsi que « *les énormes arrivées tardives* ». Quant à U.\_\_\_\_\_, elle a déclaré que, lors cet entretien, les participants avaient mentionné les arrivées tardives, la problématique des consentements des patientes et la qualité de son travail, des exemples ayant été évoqués sans qu'U.\_\_\_\_\_ ne se souvienne desquels. Elle a indiqué qu'elle ignorait si des plaintes de la Dre S.\_\_\_\_\_ à ce sujet avaient été transmises à l'intimée et que ce sujet n'avait « *en tout cas* » pas été abordé lors de l'entretien de licenciement. U.\_\_\_\_\_ a précisé que les « *manquements de l'intimée auraient pu avoir des conséquences légales, car elle devait faire signer des consentements, sans lesquels [les] interventions sur [les] patients [n'étaient pas possibles], au risque de devoir répondre d'une éventuelle responsabilité pour le médecin pratiquant et/ou le cabinet.* » Elle a encore ajouté qu'elle ignorait si les documents de consentement en format papier se trouvaient effectivement dans les dossiers des patients et s'il y avait un scanner au secrétariat du poste de travail de l'intimée.

En ce qui concernait la problématique des consentements devant figurer dans les dossiers des patients, la Dre S.\_\_\_\_\_ a déclaré que son service ne disposait que de dossiers informatisés et que les patients signaient un document physique de consentement qu'il fallait ensuite scanner et ajouter au dossier informatisé du patient concerné, ce qui faisait défaut, les documents physiques étant systématiquement jetés. Elle a indiqué que ce n'était pas son rôle d'avoir des discussions avec l'intimée sur la qualité de ses prestations. Elle a fait savoir que, s'agissant par exemple des consentements, qui était un sujet important, elle avait fait des remarques à l'intimée, mais que celle-ci ne lui avait pas semblé « *réceptive* ». Elle a relevé que l'intimée était une personne très compétente, mais probablement pas dans le poste en question qui nécessitait un « *caractère carré* », ajoutant que la personne qui avait remplacé l'intimée s'était très vite adaptée en suivant les mêmes formations.

**17.** Le 25 juin 2022, l'intimée s'est opposée à son licenciement. Elle a contesté une quelconque faute professionnelle, l'appelante étant restée vague à ce sujet lors de l'entretien du 23 juin 2022. Elle a notamment souligné dans son opposition une situation de sous-effectif nuisant au travail au sein de l'entreprise, ladite situation perdurant depuis 2021. Elle y précisait qu'elle avait préalablement averti sa hiérarchie à ce sujet au mois d'avril 2021, requérant des aménagements pour mettre fin à cette situation problématique. L'intimée a également rappelé qu'elle avait interpellé à plusieurs reprises la Direction de l'appelante s'agissant de la chaleur régnant dans le bureau des employées, celles-ci étant parfois contraintes de travailler à volets fermés afin de faire baisser la température et de disposer de conditions de travail supportables. Les problèmes récurrents de chaleur dans les locaux de travail de l'intimée ont été confirmés par le témoin M.\_\_\_\_\_, lequel a déclaré qu'il y avait effectivement des problèmes de chaleur dans les locaux et que les solutions provisoires trouvées (climatiseurs portatifs bruyant et nécessitant d'ouvrir la fenêtre pour évacuer l'air chaud) ne convenaient pas à tout le monde. Comme elle considérait ne pas avoir été

suffisamment renseignée sur les causes de son licenciement, l'intimée a demandé plus de précisions en invoquant un congé-représailles lié à ses plaintes de sous-effectif. Elle a également rappelé qu'elle avait été en incapacité de travail trois semaines en mars 2022 en raison de sa surcharge, et qu'elle avait reçu à ce sujet des remarques de la part de la Dre S.\_\_\_\_\_.

**18.** Donnant suite à cette opposition par courrier du 5 juillet 2022, l'appelante a réitéré ses reproches et a indiqué à l'intimée que son licenciement avait pour motifs « *de graves erreurs professionnelles* » et « *un manque d'implication* ».

**19.** Par courrier du 15 septembre 2022, l'intimée a demandé des explications complémentaires sur la consistance de ces « *graves erreurs* », revenant sur le caractère abusif du licenciement et sur sa dimension de représailles pour les prétentions émises quant au sous-effectif de l'entreprise. Elle a mentionné qu'ensuite de cette situation, elle avait été mise sous pression et poussée à l'épuisement et contrainte de se mettre en arrêt de travail durant trois semaines au mois de mars 2022. Elle a encore ajouté avoir subi des remarques désobligeantes de la part de la Dre S.\_\_\_\_\_, médecin auprès de l'appelante.

**20.** Par courrier de son conseil daté du 31 octobre 2022, l'appelante a réitéré ses reproches de manquements dans les obligations de l'intimée, motivant le licenciement, notamment par un manque d'intérêt dans l'accomplissement des tâches lui incombant, un défaut de régularité, des absences injustifiées, des retards fréquents, et des plaintes de patientes à son encontre.

**21.** **a)** Par courrier du 15 juin 2023, l'appelante a transmis à l'intimée un certificat de travail daté du 30 septembre 2022 (ci-après : le certificat de travail final), lequel a été libellé de la manière suivante :

« **Certificat de travail**  
Nous, soussignés F.\_\_\_\_\_ AG, certifions que :

Madame X. \_\_\_\_\_

née le [...] 197[...]

a travaillé au sein de notre établissement du 14 mai 2012 au 30 septembre 2022 dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée.

X. \_\_\_\_\_ a été engagée en qualité de réceptionniste médicale au sein du département réception. Le 21 janvier 2019, nous lui avons confié le rôle de secrétaire médical et thérapeute auprès du département Centre de médecine [...].

Depuis le 21 janvier 2019, en qualité de secrétaire médical et thérapeute, X. \_\_\_\_\_ a été en charge des principales tâches suivantes :

- Gestion du secrétariat du [...] (agenda des médecins, téléphones)
- Correspondance générale, gestion des demandes d'information
- Facturation, encaissement
- Prodiguer des soins [...]
- Assister les médecins [...] en cas d'absences de [...]
- Répondre aux attentes et demandes des patients, des médecins et du personnel
- Contribuer à la bonne prise en charges des patients internes et externes
- Etroite collaboration avec [...]

X. \_\_\_\_\_ possédait de très bonnes connaissances dans son domaine d'activité et démontrait une grande curiosité intellectuelle dans son travail, Elle disposait de bonnes compétences professionnelles et s'est acquittée des tâches qui lui ont été confiées à notre satisfaction.

Nous nous plaignons à reconnaître en X. \_\_\_\_\_ son autonomie et son sens de l'écoute. Elle prenait des initiatives pertinentes sans avoir besoin d'attendre les directives et s'organisait de manière indépendante. De plus, elle démontrait une grande attention envers les autres et faisait preuve d'empathie, Nous soulignons également qu'elle était capable d'identifier les ressources nécessaires pour réaliser ses tâches dans les délais. Elle agissait avec une grande souplesse lors de situations difficiles ; par ailleurs elle imaginait des réponses aux problèmes rencontrés et en appréciait les conséquences.

Elle entretenait également des relations cordiales avec son entourage professionnel et s'appliquait à aider ses collègues pour contribuer au bon fonctionnement de l'équipe.

X. \_\_\_\_\_ a quitté notre entreprise le 30 septembre 2022.

Nous remercions X. \_\_\_\_\_ pour son travail et lui souhaitons plein de succès pour la suite de sa carrière. »

**b)** Interrogée au sujet des différences entre le certificat de travail final et le certificat de travail intermédiaire, U. \_\_\_\_\_ a déclaré

qu'elles se justifiaient du fait que la méthode d'établissement avait changé dans l'intervalle. Elle a fait savoir que, pour le certificat intermédiaire, il y avait un simple copier-coller du cahier des charges et que, pour le certificat final, une nouvelle méthode « *plus précise que l'ancienne* » avait été utilisée. Elle a indiqué que ce n'était pas spécifique aux certificats de l'intimée et que ce changement expliquait l'ensemble des différences entre le certificat intermédiaire et le certificat final. U. \_\_\_\_\_ a ajouté que la mention « *assurer un service professionnel de qualité* » avait disparu du fait que ce n'était pas une tâche et qu'elle avait « *préféré ne rien mentionner dans le certificat final plutôt que de mentionner que ce descriptif avait été exécuté sur une partie de la durée du contrat de travail, pour ne pas porter préjudice à la demanderesse* ».

**22. a)** Le 13 septembre 2023, au bénéfice d'une autorisation de procéder délivrée le 16 mai 2023, l'intimée a ouvert action contre l'appelante par le dépôt d'une demande en paiement en concluant, en substance et avec suite de frais et dépens, à ce qu'elle soit condamnée à lui payer un montant net de 21'600 fr., avec intérêt à 5 % l'an dès le 30 septembre 2022 à titre d'indemnité pour licenciement abusif (à savoir quatre mois de salaire), un montant net de 3'000 fr., avec intérêt à 5 % l'an dès le 30 septembre 2022 à titre de commission sur les ventes de produits cosmétiques Z. \_\_\_\_\_ et à ce que l'appelante soit condamnée à rectifier sans délai le certificat de travail remis à l'intimée, selon la teneur correspondant aux allégués de la demande, sous la menace des peines prévues par l'art. 292 CP (III).

**b)** Par réponse du 6 novembre 2023, l'appelante a conclu, en substance et avec suite de frais et dépens, au rejet de ces conclusions.

**c)** Par déterminations du 20 novembre 2023, l'intimée a confirmé ses conclusions.

**d)** Le 2 novembre 2023, O. \_\_\_\_\_, citée à comparaître en qualité de témoin, a indiqué au tribunal qu'elle avait eu un litige avec l'appelante soldé par une convention [...].

**e)** Le 21 novembre 2023, le tribunal a tenu une audience d'instruction. A cette occasion, O.\_\_\_\_\_, E.\_\_\_\_\_, M.\_\_\_\_\_ et S.\_\_\_\_\_ ont été entendus en qualité de témoins.

**f)** Le 9 janvier 2024, le tribunal a tenu une audience d'instruction et de jugement. A cette occasion, l'intimée ainsi qu'U.\_\_\_\_\_, pour l'appelante, ont été interrogés en leur qualité de parties.

### **En droit :**

#### **1.**

**1.1** L'appel est recevable contre les décisions finales de première instance (art. 308 al. 1 let. a CPC [Code de procédure civile du 19 décembre 2008 ; RS 272]), dans les causes patrimoniales dont la valeur litigieuse au dernier état des conclusions est de 10'000 fr. au moins (art. 308 al. 2 CPC). Le délai pour l'introduction de l'appel est de trente jours à compter de la notification de la décision motivée, si la décision attaquée a été rendue en application de la procédure ordinaire ou simplifiée (art. 311 al. 1 CPC en lien avec l'art. 314 al. 1 CPC *a contrario*). La réponse doit être déposée dans le même délai (art. 312 al. 2 CPC).

**1.2** Déposé en temps utile compte tenu des fêtes estivales (art. 145 al. 1 let. b CPC), par une partie ayant un intérêt digne de protection (art. 59 al. 2 let. a CPC) et portant sur des conclusions dont la valeur litigieuse au dernier état des conclusions est supérieure à 10'000 fr., l'appel est recevable. La réponse déposée en temps utile est également recevable.

#### **2.**

**2.1** L'appel peut être formé pour violation du droit ou 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 (Jeandin, in Bohnet et alii [éd.], Commentaire romand, Code de procédure civile [ci-après : CR-CPC], 2<sup>e</sup> éd., Bâle 2019, nn. 2 ss ad art. 310 CPC). Elle peut revoir librement l'appréciation des faits sur la base des preuves administrées en première instance (art. 157 CPC en relation avec l'art. 310 let. b CPC ; Jeandin, CR-CPC, n. 6 ad art. 310 CPC ; JdT 2011 III 43 et réf. cit.) et vérifie si le premier juge pouvait admettre les faits qu'il a retenus (ATF 138 III 374 consid. 4.3.1 ; TF 4A\_238/2015 du 22 septembre 2015 consid. 2.2). Sous réserve des vices manifestes, l'application du droit d'office ne signifie pas que l'autorité d'appel doive étendre son examen à des moyens qui n'ont pas été soulevés dans l'acte d'appel. Elle doit se limiter aux griefs motivés contenus dans cet acte et dirigés contre la décision de première instance ; l'acte d'appel fixe en principe le cadre des griefs auxquels l'autorité d'appel doit répondre eu égard au principe d'application du droit d'office (cf. ATF 147 III 176 consid. 4.2.1 et 4.2.2 ; TF 5A\_873/2021 du 4 mars 2022 consid 4.2 applicable en appel ; CACI 10 juillet 2023/285 consid. 2.1).

**2.2** En procédure simplifiée, le tribunal établit les faits d'office lorsque la valeur litigieuse ne dépasse pas 30'000 fr. dans les litiges portant sur un contrat de travail (art. 247 al. 2 let. b ch. 2 CPC).

L'art. 247 al. 2 CPC prévoit la maxime inquisitoire simple, qualifiée également de maxime inquisitoire sociale. Cette maxime a pour but de protéger la partie faible au contrat, de garantir l'égalité entre les parties au procès et d'accélérer la procédure (ATF 141 III 569 consid. 2.3.1 ; CACI 8 décembre 2022/602 consid. 3.2). La maxime inquisitoire prévue par l'art. 247 al. 2 CPC implique la possibilité pour le juge de se fonder sur tous les faits pertinents et établis, même si les parties ne les ont pas invoqués (Tappy, in CR-CPC, n. 23 ad art. 247 CPC). Selon la volonté du législateur, le tribunal n'est soumis qu'à une obligation

d'interpellation accrue. Il ne se livre à aucune investigation de sa propre initiative (TF 4A\_702/2016 du 23 mars 2017 consid. 3.1 ; CACI 8 décembre 2022/602 consid. 3.2 ; CACI 26 mars 2021/156 consid. 7.2.2). Le tribunal n'est pas non plus tenu de rechercher d'office dans le dossier ce qui pourrait en être déduit en faveur de la partie qui a présenté les éléments de preuve (TF 4A\_19/2021 du 6 avril 2021 consid. 5.1 ; CACI 26 juin 2023/252 consid. 2.2).

### **3.**

#### **3.1**

**3.1.1** L'appelante conteste l'appréciation des faits et invoque une application arbitraire des principes d'appréciation des preuves et des règles régissant le fardeau de la preuve, ce qui conduirait à une violation des art. 335, 336 et 336a CO.

Dans un premier moyen portant sur l'appréciation des faits, l'appelante, après avoir présenté son propre état de fait (all. 38 ss appel), conteste l'appréciation de « dégradation fulgurante » des prestations de l'intimée, puisque dite dégradation aurait commencé à la mi-2020 et que le licenciement n'est intervenu que le 23 juin 2022, soit deux ans plus tard. Elle fait valoir que le certificat de travail intermédiaire du 14 février 2020 - et la lettre de recommandation du même jour - daterait d'avant le début des difficultés dans les rapports de travail entre les parties. Par ailleurs, elle soutient que ce certificat de travail, soi-disant très élogieux, évoquerait de « *bons* » et non de « *très bons* » rapports de travail avec les médecins, l'ensemble de ses collègues et la patientèle nationale et internationale (all. 46 ss appel), de sorte qu'admettant qu'elle n'était alors pas mécontente des prestations de l'intimée, cela ne démontrait pas que celle-ci donnait pleine satisfaction et que la situation ne s'était pas dégradée par la suite. Par ailleurs, l'appelante rappelle que la lettre de recommandation n'aurait pas été signée par une personne autorisée à représenter la société, E.\_\_\_\_\_ n'étant pas inscrit au registre du commerce.

L'appelante conteste l'appréciation des premiers juges concernant le résultat de l'entretien d'évaluation de l'intimée du 5 avril 2022. Elle expose la manière dont les entretiens d'appréciation sont menés, l'échelle des notes et des appréciations, en expliquant que l'employée et l'évaluateur remplissent le formulaire chacun de son côté et ensuite comparent leurs évaluations respectives (all. 58 ss). Elle explique qu'elle a procédé de cette manière lors de l'évaluation de l'intimée du 5 avril 2022. L'appelante reproche au tribunal d'avoir édulcoré le résultat de cette évaluation (jugement attaqué, p. 3), en laissant entendre que l'intimée aurait présenté le niveau attendu et que celui-ci était positif et acceptable, seuls quelques points sans importance devant être améliorés. Or, cette appréciation ne pourrait être considérée comme positive. L'appelante relève au surplus que l'intimée s'était beaucoup surévaluée.

L'appelante admet que, lors de l'entretien de licenciement, seuls une partie des motifs ont été évoqués, étant précisé qu'il appartenait à l'intimée de demander les motifs détaillés par écrit. L'appelante conteste, notamment à la lecture de la lettre d'opposition au licenciement, que les motifs évoqués par oral n'aient été liés qu'à des fautes de gestion administrative. Elle conteste également que les motifs de licenciement aient fluctué, car, au fil des communications, l'appelante n'aurait qu'« *exemplifié* » les divers motifs, déjà indiqués en termes généraux (all. 85 ss).

L'appelante conteste le fait que l'intimée ignorait les reproches formulés, puisque ceux-ci lui auraient été adressés par la Dre S. \_\_\_\_\_ d'une part et par courriel de son responsable au mois de juillet 2020. La persistance des problèmes aurait été signalée par la Dre S. \_\_\_\_\_ au dit responsable au mois de mars 2021. Ainsi, le raisonnement selon lequel l'intimée n'aurait pas été suffisamment avertie ne saurait être suivi, ce d'autant qu'outre le courriel du 31 juillet 2020, il en existait un autre du 1<sup>er</sup> mars 2022. L'appelante se réfère à cet égard aux pièces qu'elle a produites sur réquisition du tribunal (pièces 54A/B/C/E). Finalement, l'intimée aurait elle-même été au fait de ses manquements, comme elle

l'aurait indiqué dans un courriel du 20 avril 2021 (pièce 10 produite à l'appui de la demande).

S'agissant des arrivées tardives de l'intimée, l'appelante fait valoir qu'elles n'auraient rien d'exceptionnel, selon les éléments ressortant de l'instruction (pièces 54D/F et 104 et les témoignages), et étaient souvent majoritaires sur plusieurs mois et cela, même après l'entretien d'appréciation du 5 avril 2022 où l'intéressée aurait été dûment avertie à nouveau de cette problématique.

L'appelante reproche par ailleurs à l'intimée de s'être absentée de son poste de travail, sans se faire remplacer. Elle fait valoir que la Dre S.\_\_\_\_\_ s'en serait plainte par mail (pièce 54D), ce qui aurait donné lieu à un message aux collaboratrices de l'accueil, dont l'intimée, qui en avait accusé réception.

L'appelante conteste la manière dont les témoignages ont été appréciés par le tribunal. S'agissant de M.\_\_\_\_\_, responsable de l'intimée, elle reproche au tribunal d'avoir retenu que ce témoignage ne serait que partiellement probant en raison de trous de mémoire du témoin et de l'utilisation du conditionnel. Pour l'appelante, il n'y avait aucune raison de ne pas retenir le témoignage de M.\_\_\_\_\_, lequel n'était plus l'employé de l'appelante et avait été le supérieur hiérarchique de l'intimée. L'appelante conteste ensuite l'appréciation, jugée peu probante du témoignage de la Dre S.\_\_\_\_\_, au motif de son lien de subordination avec l'appelante. Elle fait valoir que ce médecin, comme tous ses pairs, serait indépendant. Elle conteste l'inimitié de ce témoin envers l'intimée et en veut pour preuve son témoignage où elle reconnaît les qualités de cette dernière. L'appelante reproche aussi aux premiers juges d'avoir considéré comme probant le témoignage d'O.\_\_\_\_\_, faisant valoir qu'elle était de même rang hiérarchique que l'intimée - et donc incapable de juger ses prestations - et qu'elle était de plus son amie. Elle soutient aussi qu'O.\_\_\_\_\_ n'aurait rapporté que des oui-dire.

Enfin, l'appelante conteste le congé-représailles retenu par les premiers juges. Si elle admet que l'intimée a pu se plaindre de sous-effectif, elle conteste le fait que tel ait été le cas de manière permanente et met la plainte de l'intimée à ce sujet sur le compte d'une activité en dent de scie à cette époque, ou de l'absence possible d'une collègue. Elle fait valoir que l'intimée ne se serait pas plainte de ce sous-effectif par la suite. Pour l'appelante, le licenciement serait d'ailleurs étranger à cette problématique, U.\_\_\_\_\_, responsable des ressources humaines de l'appelante, présente lors de l'entretien de licenciement ayant déclaré en audience qu'elle ignorait même l'existence du courriel de l'intimée à ce sujet.

**3.1.2** Appelée à se déterminer, l'intimée a contesté, en substance, les motifs de l'appelante et s'en est tenue à l'appréciation des premiers juges. Elle argumente en particulier que l'appelante intégrait dans son mémoire des critiques personnelles à l'interprétation de faits contestés, sans élément justifiant de déroger aux faits constatés dans le jugement entrepris. Elle fait valoir que la motivation du congé était initialement lacunaire, qu'elle avait varié par la suite et que l'appelante n'expliquait pas le délai de trois mois écoulé entre l'entretien d'appréciation et le licenciement. Elle en conclut que les motifs invoqués par l'appelante à l'appui du licenciement revêtaient un caractère « *alibi* », si bien qu'il était abusif. En ce qui concernait le certificat de travail, l'intimée fait valoir que la témoin U.\_\_\_\_\_ n'avait pas apporté d'explications convaincantes à la divergence entre les certificats de travail intermédiaire et final.

**3.1.3** Les premiers juges ont considéré que, dans la mesure où l'appelante avait varié dans ses explications au sujet des motifs de licenciement invoqués (jugement, pp. 11 et 14), ceux-ci n'étaient pas les vrais motifs du congé. Ils ont considéré qu'à suivre l'appelante, les prestations de l'intimée se seraient dégradées de « *manière fulgurante* » (jugement, p. 16) par rapport à l'état des prestations décrit dans le certificat de travail du 14 février 2020. Cette diminution de la qualité des prestations, qui serait intervenue depuis la mi-2020 selon l'appelante, correspondrait aussi avec la situation de sous-effectif signalée par

l'intimée à l'appelante par courriel le 20 avril 2021. Ils ont également relevé que le peu de temps entre l'entretien annuel d'évaluation et le licenciement (à savoir trois mois) n'aurait pas permis à l'intimée de s'améliorer. Les premiers juges ont ainsi reproché à l'appelante un comportement contradictoire, car, si comme elle l'allègue, les prestations s'étaient dégradées depuis le milieu du mois de mars 2020 déjà, il est étonnant qu'elle ait laissé la situation subsister. Le fait que les plaintes de patients n'aient pas été évoquées plus tôt serait un indice que l'appelante avait trouvé un motif *a posteriori* pour se séparer de l'intimée. Pour les premiers juges, hormis un avertissement au sujet des consentements des patients datant du 31 juillet 2020, l'appelante n'aurait pas réussi à démontrer que l'intimée avait de nouveau été avertie, seuls des échanges de mails à l'interne du cabinet prouveraient de nouvelles mises en garde, ce qui n'était pas suffisant de l'avis des premiers juges. Ils reprochent enfin à l'appelante la tardiveté de la délivrance du certificat de travail, ce qui laisserait penser à « *un sentiment négatif* » à l'égard de l'intimée (jugement, p. 18). Malgré les liens d'amitié entre l'intimée et la témoin O.\_\_\_\_\_, le tribunal a jugé crédible le témoignage de celle-ci qui avait fait savoir que l'intimée l'avait beaucoup aidée. En revanche, le tribunal n'a pas retenu le témoignage de la Dre S.\_\_\_\_\_. Il a justifié sa position aux motifs que celle-ci était toujours employée de l'appelante et qu'elle avait de l'inimitié à l'endroit de l'intimée. Ce dernier constat était fondé sur le témoignage d'O.\_\_\_\_\_, qui ne l'avait toutefois pas observé personnellement, mais qui l'avait entendu de l'intimée. Dans ces circonstances, le tribunal a considéré que les motifs de licenciement n'étaient pas établis à satisfaction, la dégradation des prestations de l'intimée étant à mettre en relation avec le sous-effectif qu'elle a dénoncé. Les premiers juges en ont ainsi conclu que le licenciement était abusif. Se basant sur l'art. 336a al. 2 CO, les premiers juges ont alloué à l'intimée la somme nette de 19'000 fr., se situant entre trois et quatre mois de salaire.

## **3.2**

**3.2.1** Aux termes de l'art. 335 al. 1 CO, le contrat de travail conclu pour une durée indéterminée peut être résilié par chacune des parties. En droit suisse du travail prévaut ainsi la liberté de résiliation, de sorte que,

pour être valable, un congé n'a en principe pas besoin de reposer sur un motif particulier (TF 4A\_3/2023 du 30 août 2023 consid. 4.1). En d'autres termes, le principe de base reste la liberté de résilier moyennant respect du délai de préavis, et ce même sans justification ou motifs particuliers (ATF 131 III 535 consid. 4.1).

Le droit fondamental de chaque cocontractant de mettre unilatéralement fin au contrat est cependant limité par les dispositions sur le congé abusif prévues aux art. 336 ss CO (ATF 136 III 513 consid. 2.3 ; ATF 132 III 115 consid. 2.1 ; TF 4A\_3/2023 du 30 août 2023 consid. 4.1), le travailleur étant protégé contre les congés abusifs (art. 336 à 336b CO) et ceux donnés en temps inopportun (art. 336c CO).

La partie qui prétend que la résiliation est abusive doit le prouver (art. 8 CC ; TF 4A\_3/2023 du 30 août 2023 consid. 4.1 ; ATF 123 III 246 consid. 4b, JdT 1998 I 300). Elle doit non seulement établir le motif abusif, mais aussi l'existence d'un lien de causalité entre l'état de fait fondant le caractère abusif du congé et la résiliation du contrat (TF 4A\_298/2019 du 22 octobre 2019 consid. 3.5.1). Le juge peut présumer l'existence d'un abus lorsque l'employé parvient à présenter des indices suffisants pour faire apparaître comme non réel le motif avancé par l'employeur ; il s'agit d'une forme de « preuve par indices », sans pour autant renverser le fardeau de la preuve. De son côté, l'employeur ne peut rester inactif et doit fournir des preuves à l'appui de ses propres allégations justifiant le licenciement (ATF 130 III 699 consid. 4.1).

Pour dire si un congé est abusif, il faut se fonder sur son motif réel. Déterminer le motif d'une résiliation, ainsi que la causalité naturelle entre ce motif et le congé, est une question de fait (ATF 136 III 513 consid. 2.3 et 2.6 ; TF 4A\_89/2021 du 30 avril 2021 consid. 3.2 ; TF 4A\_652/2018 du 21 mai 2019 consid. 4.1). En revanche, savoir si le motif ainsi établi donne lieu à un congé abusif ou non relève du droit (TF 4A\_89/2021 du 30 avril 2021 consid. 3.1 ; TF 4A\_266/2020 du 23 septembre 2020 consid. 3.1 ; TF 4A\_310/2019 précité consid. 5.2).

**3.2.2** Est notamment abusif le congé donné par une partie parce que l'autre partie fait valoir de bonne foi des prétentions résultant du contrat de travail (art. 336 al. 1 let. d CO). L'émission de ces prétentions doit avoir joué un rôle causal dans la décision de licenciement ; à tout le moins doit-il s'agir du motif déterminant (ATF 136 III 513 consid. 2.6 ; TF 4A\_310/2019 du 10 juin 2020 consid. 5.2).

Le congé est également abusif lorsqu'il est donné seulement afin d'empêcher la naissance de prétentions juridiques de l'autre partie, résultant du contrat de travail (art. 336 al. 1 let. c CO). Comme l'application de cette disposition suppose que le congé soit exclusivement dicté par la volonté d'échapper à des prétentions juridiques de l'autre partie, l'existence d'un autre motif de congé, réel, suffit à exclure d'emblée une résiliation abusive (TF 4A\_89/2021 du 30 avril 2021 consid. 3.1 ; TF 4A\_78/2018 du 10 octobre 2018 consid. 3.1.1).

De même, aux termes de l'art. 336 al. 1 let. a CO, est abusif le congé donné par une partie pour une raison inhérente à la personnalité de l'autre, à moins que cette raison n'ait un lien avec le rapport de travail ou ne porte sur un point essentiel un préjudice grave au travail dans l'entreprise.

**3.2.3** Aux côtés des motifs abusifs décrits par l'art. 336 al. 1 CO, la jurisprudence a dégagé d'autres motifs jugés abusifs. Par exemple le motif lié à la violation de ses obligations par l'employeur (TF 4A\_390/2021 du 1<sup>er</sup> février 2022 consid. 3.1.1). On pense notamment à la protection de la personnalité de l'employé victime de harcèlement ou lorsqu'en cas de conflit interpersonnel, l'employeur a omis de prendre les mesures qui s'imposaient pour régler la situation (TF 4A\_390/2021 du 1<sup>er</sup> février 2022 consid. 3.1.1).

**3.2.4** Le droit suisse des obligations ne prévoit pas d'obligation d'entendre l'autre partie avant de prononcer un licenciement ou de la mettre en garde au préalable (TF 4A\_390/2021 du 1<sup>er</sup> février 2022 consid. 3.1.4). En droit privé, il n'existe pas non plus d'obligation générale de

soumettre le licenciement envisagé à un contrôle de proportionnalité, dans le sens où des mesures moins incisives devraient toujours être prises avant un licenciement (TF 4A\_44/2021 du 2 juin 2021 consid. 4.3.2 et réf. cit.).

### **3.3**

**3.3.1** En l'espèce, dès lors que l'appelante conteste la constatation et l'appréciation des faits retenue par les premiers juges et, par conséquent, la motivation du licenciement de l'intimée qui en découle, il convient de reprendre les différents éléments du dossier, en particulier les pièces et les témoignages afin d'examiner en fait et en droit si, comme le plaide l'appelante, le comportement de l'intimée était causal ou principalement causal dans la décision de la licencier ou si, au contraire et, comme l'ont retenu les premiers juges, il s'agissait d'un congé-représailles.

**3.3.2** L'appelante conteste la « *dégradation fulgurante* » des prestations de l'intimée, considérant que cette dégradation s'est déroulée sur une période de deux ans. Elle revient sur la portée du certificat de travail intermédiaire du 14 février 2020. Ce certificat décrit les tâches de l'intimée. Il précise que l'intimée assure le bon fonctionnement du Centre de médecine [...] à l'entière satisfaction de ses employeurs. Il est dit qu'elle entretient de bons rapports de travail tant avec les médecins que l'ensemble de ses collègues ainsi qu'avec la clientèle locale et internationale. Le même jour, E. \_\_\_\_\_, dont il y a lieu de convenir qu'il n'a jamais été titulaire d'une signature individuelle ou collective au registre du commerce, qui signe en qualité de « COO », décrit dans une lettre de recommandation du 14 février 2020 la « *remarquable compétence de l'intimée, de sa capacité d'adaptation et de la qualité de ses rapports avec la clientèle internationale* ». L'intimée est décrite comme discrète, efficace et courtoise.

Nonobstant l'état des rapports de travail au 14 février 2020 et le niveau de satisfaction de l'appelante sur les prestations de l'intimée à cette date, on constate que, le 31 juillet 2020 déjà, M. \_\_\_\_\_ a dû

reprendre l'intimée sur la question des consentements des patients dans les dossiers, ce courriel faisait état d'une plainte à ce sujet de la Dre S.\_\_\_\_\_ à E.\_\_\_\_\_. Le 16 mars 2021, dans un autre courriel, la médecin précitée a indiqué qu'elle s'épuisait à surveiller le travail de l'intimée et a détaillé les manquements qu'elle lui reprochait, à savoir des erreurs lors de la préparation de l'[...] (fausse concentration), une facturation pas faite, et l'usage de faux produits de traitement. Par courriel du 8 avril 2021, la Dre S.\_\_\_\_\_ a indiqué à M.\_\_\_\_\_ que l'intimée ne transmettait pas les courriels reçus sur la boîte électronique du centre aux médecins ou n'y répondait pas. Ce courrier a été transmis le jour même à l'intimée, lui demandant d'informer le médecin lorsqu'elle recevait des informations ou des demandes sur la boîte électronique du centre. Le 14 octobre 2021, la Dre S.\_\_\_\_\_ s'est plainte auprès de M.\_\_\_\_\_ que l'intimée ne se trouvait pas à l'accueil et qu'elle avait dû elle-même recevoir deux nouvelles patientes. Le 1<sup>er</sup> mars 2022, M.\_\_\_\_\_ a dû reprendre l'intimée sur la teneur d'un message adressé au personnel qui était inadapté. Enfin, le 14 juin 2022, M.\_\_\_\_\_ a écrit à toutes les collaboratrices du secrétariat pour rappeler qu'il fallait assurer une permanence pendant les pauses. Entendus comme témoins à l'audience, M.\_\_\_\_\_ et la Dre S.\_\_\_\_\_ ont confirmé les griefs formulés à l'encontre de l'intimée. La Dre S.\_\_\_\_\_ a ajouté que l'intimée ne refusait pas de se former, mais qu'elle n'était pas à l'aise. Elle ignorait au surplus que l'intimée s'était plainte de sous-effectif et a fait l'hypothèse que cette problématique était d'ordre conjoncturel et liée à une activité restreinte durant la crise sanitaire du Covid-19. A cet égard, on constate que les déclarations de M.\_\_\_\_\_ et de la Dre S.\_\_\_\_\_ sont toutes corroborées par de nombreuses pièces au dossier (54 A à F) dont l'intimée n'entreprend pas de remettre en cause le contenu que ce soit dans ses écritures de première instance ou dans la réponse sur appel.

Aussi, il est inexact de retenir que les prestations de travail de l'intimée se sont dégradées de manière fulgurante. On constate en effet qu'entre l'été 2020 et 2022, les plaintes se sont multipliées, comme le montrent les déclarations de M.\_\_\_\_\_ et de la Dre S.\_\_\_\_\_, lesquelles sont corroborées par les courriels des 31 juillet 2020, 16 mars 2021, 8

avril 2021, 14 octobre 2021 et 14 juin 2022. D'ailleurs, dans son courriel du 21 avril 2021, l'intimée a elle-même déclaré en être consciente (« *Consciente des réclamations formulées sur mes manquements [...] Je peux accepter tous ces reproches [...]* »). Autrement dit, l'appelante démontre à satisfaction que le travail fourni n'était pas jugé satisfaisant, et ce, avant même la plainte de l'intimée concernant le sous-effectif. Il convient également de relever que cette tendance s'est inscrite dans le temps de l'été 2020 durant lequel les premiers manquements ont été signalés, jusqu'à l'entretien du 5 avril 2022 et au licenciement du 23 juin 2022.

**3.3.3** En ce qui concerne l'entretien d'évaluation, celui-ci s'est déroulé le 5 avril 2022. L'intimée a rempli le document en s'auto-évaluant le 1<sup>er</sup> avril 2022. En comparant ce formulaire à la version produite par l'intimée (pièce 105), on peut constater qu'effectivement l'intimée s'est surévaluée. Il ressort de cet entretien que les prestations de l'intimée, prises dans leur ensemble, sont plutôt jugées moyennes à faibles avec des points à améliorer, ce qui a été confirmé par M. \_\_\_\_\_ en audience, même s'il ne se souvenait pas de tous les détails de cet entretien. Le résultat de cet entretien d'évaluation confirme également les problèmes relevés ci-dessus dans les rapports de travail entre l'appelante et l'intimée (cf. consid. 3.3.2).

**3.3.4** S'agissant des arrivées tardives, il ressort des pièces 14 et 104 que l'intimée était régulièrement en retard et ne faisait par ailleurs pas toujours les heures attendues, même si on constate des heures supplémentaires certains jours. Cette situation a notamment perduré après l'entretien d'évaluation du 5 avril 2022, puisque la semaine du 4 avril 2022, l'intimée était à titre d'exemple en déficit de 2h18, et celle du 2 mai, de 2h07. Le témoin U. \_\_\_\_\_ a déclaré avoir contrôlé les heures de travail et témoigné du fait que cela posait un problème organisationnel, l'intimée devant assurer l'accueil des patients. Or, il est indéniable que l'absence de l'intimée à son poste, quelle qu'en soit la cause et l'horaire, a effectivement entraîné des difficultés pour l'appelante et le reste du

personnel (courriel de la Dre S. \_\_\_\_\_ à M. \_\_\_\_\_ du 14 octobre 2021, pièce 54D ; courriel du 14 juin 2022 de M. \_\_\_\_\_ aux collaboratrices du desk, pièce 54F).

**3.3.5** S'agissant du courriel que l'intimée a adressé à l'appelante pour se plaindre du sous-effectif, il est daté du 20 avril 2021. Comme on l'a déjà évoqué ci-dessus, tout en reconnaissant ses manquements, l'intimée les met en partie en lien avec une situation de sous-effectif, expliquant qu'elle devait occuper deux postes de travail. Toutefois, la teneur de ce courriel laisse penser que cette situation était en lien avec les réductions de l'horaire de travail liées à la pandémie de Covid-19 (alternance de présence des employées). Il en résulte qu'après s'être ralentie, l'activité avait repris subitement, générant un surcroît de travail. U. \_\_\_\_\_, responsable des ressources humaines de l'intimée, présente à l'entretien de licenciement, a déclaré qu'elle n'avait pas eu connaissance de ce courriel et qu'en aucun cas, il n'était causal du licenciement.

Or, il appartenait à l'intimée de démontrer que sa réclamation était causale de son licenciement. Hormis le fait de l'affirmer, l'intimée n'a rien démontré en ce sens. En effet, le courriel du 20 avril 2021 date d'une année avant le licenciement. L'intimée n'a ni allégué, ni démontré que la situation avait perduré et qu'elle avait à nouveau fait valoir des revendications auprès de l'appelante. Au contraire, elle a admis des manquements au niveau professionnel, donné des explications quant à ses arrivées tardives qu'elle a mises sur le compte de sa gestion familiale, sans d'ailleurs alléguer ou prouver que l'horaire de travail était flexible, ce qui paraît peu probable lorsqu'il s'agissait de tenir une réception avec des horaires d'ouverture et d'accueillir les patients. De surcroît, les manquements liés à l'établissement du document de consentement éclairé du patient, qui justifie l'atteinte à l'intégrité corporelle des patients, sont graves et auraient pu engager la responsabilité de l'appelante ou des médecins pratiquant dans le cabinet dès lors qu'il appartient aux prestataires de soins d'établir le consentement du patient (sur cette question, cf. ATF 133 III 121 consid. 4.1.3). Le seul argument de l'intimée est celui de se référer à son certificat intermédiaire élogieux et à la lettre

de recommandation, deux pièces qui sont suffisamment éloignées temporellement du licenciement pour que l'on puisse admettre qu'il est possible - et probable - au vu des preuves administrées, que la situation se soit dégradée dans l'intervalle. Quant au témoignage d'O.\_\_\_\_\_, il convient de le relativiser dans la mesure où elle était devenue l'amie de l'intimée et où elle avait eu un litige avec l'appelante, lequel s'était soldé par une transaction partiellement produite au tribunal dans son courrier du 2 novembre 2023.

**3.3.6** Compte tenu de ce qui précède, il est erroné de retenir que les prestations de l'intimée ne posaient aucun problème et que celles-ci n'ont pas pu donner lieu à son licenciement. En effet, aussi bien les responsables administratifs (M.\_\_\_\_\_, et U.\_\_\_\_\_), que la Dre S.\_\_\_\_\_, ont signalé des manquements dans les prestations attendues de l'appelante et lui ont demandé d'y remédier. On ne décèle pas d'animosité particulière chez eux, les messages électroniques en particulier demeurant courtois et factuels. Autrement dit, et comme relevé au considérant 3.2.4 ci-dessus, le code des obligations n'imposant pas d'avertissement avant un licenciement, ni de justification, ni de mesure de la proportionnalité, le motif avancé par l'appelante pour justifier le licenciement, à savoir les problèmes liés aux prestations de travail de l'intimée, est avéré.

On ne décèle pas non plus d'abus de droit de la part de l'employeur, dans la mesure où aucune des parties n'a prouvé à satisfaction de droit un conflit interpersonnel qui aurait dû être géré et qui ne l'aurait pas été (cf. *supra* consid. 3.2.3). S'agissant en particulier des reproches adressés par la Dre S.\_\_\_\_\_ à l'intimée, ceux-ci sont fondés et d'ordre purement factuel. Ils demeurent exclusivement liés aux rapports de travail, étant rappelé que les déclarations de la témoin O.\_\_\_\_\_ ne sont pas étayées par des pièces du dossier, mais plutôt contredites par les nombreux courriers électroniques relatant les difficultés de l'appelante à respecter les consignes de son employeur.

Dès lors qu'il existe un motif réel de licenciement fondé dans le comportement de l'intimée et qu'un tel motif suffit à exclure d'emblée une résiliation abusive, il n'est pas nécessaire d'examiner si l'intimée est parvenue à établir les faits, ou du moins des indices, permettant de supposer que l'appelante l'aurait congédiée exclusivement avec la volonté d'échapper à des prétentions juridiques résultant du contrat de travail qu'elle aurait pu faire valoir au sens de l'art. 336a let. c CO ou aurait fait valoir de bonne foi au sens de l'art. 336a let. d CO. En définitive, le licenciement n'étant pas abusif, l'appelante n'a pas à verser d'indemnité au sens de l'art. 336a al. 1 et 2 CO à l'intimée.

#### **4.**

##### **4.1**

**4.1.1** S'agissant du certificat de travail, l'appelante invoque une violation des art. 8 CC et 330a CO. Elle fait valoir que, compte tenu du caractère licite du licenciement, les premiers juges auraient apprécié les faits de manière arbitraire et contraire aux règles sur le fardeau de la preuve, si bien qu'ils n'auraient pas dû donner suite à la demande de rectification.

**4.1.2** Les premiers juges ont constaté que le certificat de travail final daté du 30 septembre 2022 différait du certificat de travail intermédiaire daté du 14 février 2020. Ils ont considéré que les explications fournies par l'appelante au sujet des différences entre les deux certificats de travail étaient contradictoires et ont ordonné la rectification du certificat final « *selon la teneur des allégués de la demande* ».

**4.2** Selon l'art. 330a CO, le travailleur peut demander en tout temps à l'employeur un certificat portant sur la nature et la durée des rapports de travail, ainsi que sur la qualité de son travail et sa conduite (al. 1). A la demande expresse du travailleur, le certificat ne porte que sur la nature et la durée des rapports de travail (al. 2).

L'intérêt protégé par cette disposition est celui du travailleur, le certificat ayant pour objectif de favoriser son avenir économique et protéger sa personnalité (Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant la révision des titres dixième et dixième bis du Code des obligations (du contrat de travail) du 25 août 1967, Message FF 1967 II 249, pp. 287, 364 ; Aubert, in Commentaire du Contrat de travail, 2<sup>e</sup> éd., Berne 2022, n. 2 ad art. 330a CO). La protection du travailleur à cet égard trouve ainsi également son fondement dans l'art. 328 CO et dans les devoirs qui en découlent (ATF 129 III 177 consid. 3.2, JdT 2003 I 342, SJ 2003 I 420 ; Aubert, *ibid.*).

En vue de cette double finalité du certificat, les appréciations que supposent nécessairement les indications sur la qualité du travail et la conduite du travailleur doivent être exprimées avec bienveillance, afin de favoriser les perspectives économiques, tout en étant véridiques et complètes, afin de donner une image aussi fidèle que possible des prestations et comportement de leur potentiel futur employé à un nouvel employeur (Wyler/Heinzer/Witzig, Droit du travail, 5<sup>e</sup> édition, Berne 2024, p. 584 ; Aubert, op. cit., nn. 18-20 ad art. 330a CO). La complétude implique que le certificat comprenne tous les éléments significatifs de la relation entre les parties, cela d'un point de vue objectif et raisonnable, cela avec des informations sur la qualité du travail et le comportement de l'employé (ATF 136 III 510 consid. 4.4, JdT 2010 I 437 ; Aubert, op. cit., n. 19 ad art. 330a CO). L'exactitude du certificat impose que toutes informations erronées, trompeuses, ambiguës ou imprécises soient exclues (Aubert, op. cit., n. 20 ad art. 330a CO). Le certificat doit ainsi inclure tous les éléments importants que ceux-ci soient positifs ou négatifs, les faits et appréciations défavorables devant être fondés et pertinents (ATF 144 II 345 consid. 5.2.2, JdT 2019 II 316 ; ATF 136 III 510 précité consid. 4.1, JdT 2010 I 437 ; Wyler/Heinzer/Witzig, *ibid.* ; Aubert, op. cit., n. 21 ad art. 330a CO). Le certificat de travail doit décrire les prestations et activités du travailleur conformément à la vérité, de manière à permettre à un tiers de se faire une image fiable du travailleur (TF 4C.60/2005 du 28 avril 2005 consid. 4.1 ; Wyler/Heinzer/Witzig, *ibid.*, p. 526).

Le choix de la formulation du certificat appartient à l'employeur, de sorte que le travailleur ne dispose d'aucune prétention à une formulation déterminée (ATF 144 II 345 précité consid. 5.2.3 et les réf. citées, JdT 2019 II 316 ; Wyler/Heinzer/Witzig, op. cit., p. 585). Le travailleur n'a pas de droit général à ce que l'employeur inclue systématiquement dans le certificat des remerciements et des vœux pour l'avenir professionnel (TF 4C.36/2004 du 8 avril 2004 consid. 5 ; Wyler/Heinzer/Witzig, *ibid.*). A plus forte raison, il y a donc lieu de considérer que le travailleur ne saurait prétendre à une recommandation, qui va plus loin que des remerciements ou des vœux (Wyler/Heinzer/Witzig, *ibid.*, pp. 585 ss).

**4.3** En première instance, l'intimée reprochait à l'appelante la teneur du certificat de travail fourni, qui n'aurait pas repris l'entier de ses tâches et serait éloigné des appréciations du certificat intermédiaire établi le 14 février 2020. Le certificat de travail final ne diffère du précédent dans la description des tâches, que par le fait que les mentions suivantes ont disparu : « *reconnaître les désirs et les problèmes des patients et conseiller objectivement les prestations du [...] pour établir un lien à long terme avec les patients* », « *Gestion autonome du secrétariat du [...] en garantissant son bon fonctionnement dans les tâches inhérentes à un secrétariat* » et « *Assurer un service professionnel de qualité (proactivité, dynamisme, rapidité d'exécution des tâches, présentation, comportement)* ». En ce qui concernait les différences entre les certificats de travail intermédiaire et final, U.\_\_\_\_\_, responsable des ressources humaines, a déclaré lors de son audition que la méthode d'établissement du certificat avait changé. Elle a expliqué en particulier que le fait d'assurer un service professionnel de qualité n'était pas une tâche, raison pour laquelle ce descriptif avait disparu. Par ailleurs, comme à son sens, l'intimée n'avait plus ces qualités, elle avait préféré ne rien écrire plutôt que d'inscrire qu'elle n'avait qu'en partie donné satisfaction, ceci dans le but de ne pas nuire à l'intéressée. Le certificat de travail final délivré énumère ainsi les tâches de l'intimée et il est exact de dire que certaines des tâches qui n'ont pas été reprises sont en réalité des qualités

attendues de l'intimée dans le cadre de son cahier des charges ou des appréciations dont l'appelante a renoncé à l'évaluation pour ne pas nuire à l'intimée. Par ailleurs, bien que le certificat ne mentionne pas qu'elle a donné « *entière* » satisfaction, il n'est pas désobligeant et reste bienveillant. Compte tenu de ces éléments, le certificat de travail final délivré répond aux exigences du droit fédéral.

Dans la mesure où l'appelante reproche aux premiers juges d'avoir violé le droit en la condamnant à rectifier le certificat de travail final qu'elle a délivré à l'intimée, le grief est fondé.

## **5.**

**5.1** Au vu de ce qui précède, l'appel est admis. Le jugement doit être réformé dans le sens que la demande déposée le 13 septembre 2023 par l'intimée est rejetée et que les chiffres II et III du dispositif sont supprimés.

**5.2** Aux termes de l'art. 95 al. 1 CPC, les frais comprennent les frais judiciaires (al. 2) et les dépens (al. 2), lesquels sont fixés par les cantons (art. 96 CPC). Conformément à l'art. 106 al. 1 CPC, les frais sont mis à la charge de la partie succombante. Par partie succombante au sens de l'art. 106 al. 1 CPC, il faut entendre la partie qui perd le procès au sens courant, soit le demandeur dont les prétentions sont rejetées ou écartées, ou le défendeur qui est condamné dans le sens demandé par son adversaire (Tappy, *in* CR-CPC, n. 12 ad art. 106 CPC).

**5.2.1** Si l'instance d'appel statue à nouveau, elle se prononce sur les frais, judiciaires et dépens (art. 95 al. 1 CPC), de la première instance (art. 318 al. 3 CPC).

Concernant la procédure de première instance, il n'est pas perçu de frais judiciaires en application de l'art. 114 let. c CPC, lequel prévoit la gratuité pour un litige portant sur un contrat de travail, lorsque la valeur litigieuse n'excède pas 30'000 fr. comme en l'espèce.

Concernant les dépens de première instance, on constate qu'à l'issue du présent arrêt, l'intimée succombe sur l'ensemble de ses conclusions. Compte tenu de la nature et de la complexité de la cause, il se justifie d'arrêter de pleins dépens à 2'400 fr. pour chaque partie (art. 3 et 5 TDC [tarif des dépens en matière civile du 23 novembre 2010 ; BLV 270.11.6]), de sorte que l'intimée versera à l'appelante la somme de 2'400 fr. à titre de dépens de première instance.

**5.2.2** L'appelante obtient entièrement gain de cause sur ses conclusions prises en procédure d'appel.

Il ne sera pas perçu de frais judiciaires de deuxième instance (art. 114 let. c CPC ; CACI 6 octobre 2023/403 consid. 6.3).

En deuxième instance, la charge des dépens peut être évaluée à 2'000 fr. pour chaque partie (art. 3 al. 2 et 7 al. 1 TDC). L'intimée, qui succombe, versera à l'appelante la somme de 2'000 fr. à titre de pleins dépens de deuxième instance (art. 106 al. 1 CPC).

**5.2.3** Invitée à procéder par avis de la juge déléguée du 23 janvier 2025, l'intimée a requis l'assistance judiciaire avec sa réponse du 26 février 2025.

**5.2.3.1** Aux termes de l'art. 117 CPC, une personne a droit à l'assistance judiciaire si elle ne dispose pas de ressources suffisantes (let. a) et si sa cause ne paraît pas dépourvue de toute chance de succès (let. b).

En l'occurrence, les conditions cumulatives de cette disposition sont réunies. La requête d'assistance judiciaire de l'intimée doit être admise avec effet au 23 janvier 2025, Me Alexandre Curchod lui étant désigné en qualité de conseil d'office.

**5.2.3.2** En sa qualité de conseil d'office, Me Curchod a droit à une rémunération équitable pour ses opérations et débours dans la procédure d'appel (art. 122 al. 1 let. a CPC), fixée en considération de l'importance de la cause, de ses difficultés, de l'ampleur du travail et du temps qu'il y a consacré ; le juge apprécie l'étendue des opérations nécessaires pour la conduite du procès (art. 2 al. 1 let. a RAJ [règlement du 7 décembre 2010 sur l'assistance judiciaire en matière civile ; BLV 211.02.3]).

S'agissant de son indemnité, Me Curchod a indiqué, aux termes de sa liste d'opérations du 19 mars 2025, avoir consacré 11 heures et 30 minutes au dossier d'appel. Vu la nature du litige et les difficultés de la cause, cette durée paraît globalement proportionnée et peut être admise, sous réserve des opérations de 6 min (0.10) intitulées « *traitement courrier* » des 22 et 27 janvier 2025, des courriels à la cliente des 22 et 27 janvier 2025 ainsi que du 26 février 2025 et de l'opération intitulée « *FT à PA* » le 26 février 2025, lesquelles consistent en un pur travail de secrétariat et font partie des frais généraux de l'avocat couverts par le tarif applicable (CACI 14 février 2024/66 consid. 4.4.2 et la référence). Un total de 10 heures et 54 minutes doit ainsi être retenu (11h30 - [6 × 6 min.]).

Il s'ensuit qu'au tarif horaire de 180 fr. (art. 2 al. 1 et. a RAJ), l'indemnité de Me Curchod doit être arrêtée à 2'163 fr. 35, soit à 1'962 fr. à titre d'honoraires (10h54 x 180 fr.), 39 fr. 25 de débours (2 % [art. 3<sup>bis</sup> al. 1 RAJ]) et 162 fr. 10 de TVA (8,1 % depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024), laquelle est appliquée sur le tout.

**5.3** Dès lors que l'appel est admis et que l'intimée n'a pas droit à des dépens de première instance, celle-ci est tenue au remboursement de l'indemnité de son conseil d'office arrêtée par les premiers juges et mise provisoirement à la charge de l'Etat, dès qu'elle sera en mesure de le faire (art. 123 CPC). Il en va de même pour l'indemnité de conseil d'office arrêtée en appel. Il incombe à la Direction du recouvrement de la Direction générale des affaires institutionnelles et des communes de fixer le

principe et les modalités de ce remboursement (art. 39a CDPJ [Code de droit privé judiciaire vaudois du 12 janvier 2010 ; BLV 121.02]).

Par ces motifs,  
la Cour d'appel civile  
prononce :

- I. L'appel est admis.
  
- II. Le jugement est réformé aux chiffres I à V de son dispositif comme il suit :
  - I. La demande déposée le 13 septembre 2023 par X.\_\_\_\_\_ est rejetée.
  
  - II. et III. Supprimés.
  
  - IV. dit que l'indemnité d'office de Me Alexandre Curchod est arrêtée à 3'227 fr. 80 (trois mille deux cent vingt-sept francs et huitante centimes), débours, vacations et TVA compris pour la période ayant couru jusqu'au 9 janvier 2024 inclus, le relève de son mandat et dit que la bénéficiaire de l'assistance judiciaire est tenue au remboursement de l'indemnité de son conseil d'office mise provisoirement à la charge de l'Etat, dès qu'elle sera en mesure de le faire.
  
  - V. X.\_\_\_\_\_ doit verser à F.\_\_\_\_\_ AG la somme de 2'400 fr. (deux mille quatre cents francs) à titre de dépens.

Le jugement est confirmé pour le surplus.

- III.** L'intimée X. \_\_\_\_\_ doit verser à l'appelante F. \_\_\_\_\_ AG la somme de 2'000 fr. (deux mille francs) à titre de dépens de deuxième instance.
- IV.** La requête d'assistance judiciaire est admise pour la procédure d'appel, Me Alexandre Curchod étant désigné conseil d'office de l'intimée X. \_\_\_\_\_, avec effet au 23 janvier 2025.
- V.** L'indemnité de Me Alexandre Curchod, conseil d'office de l'intimée X. \_\_\_\_\_, est arrêtée à 2'163 fr. 35 (deux mille cent soixante-trois francs et trente-cinq centimes), débours et TVA compris.
- VI.** La bénéficiaire de l'assistance judiciaire est tenue au remboursement de l'indemnité de son conseil d'office mise provisoirement à la charge de l'Etat, dès qu'elle sera en mesure de le faire.
- VII.** L'arrêt, rendu sans frais judiciaires de deuxième instance, est exécutoire.

La présidente :

Le greffier :

Du

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

- Me Xavier Latour (pour l'appelante),
- Me Alexandre Curchod (pour l'intimée),

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

- M. le Président du Tribunal de prud'hommes de l'arrondissement de l'Est vaudois.

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

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

Le greffier :