

COUR D'APPEL CIVILE

Arrêt du 17 avril 2019

Composition : M. ABRECHT, président
Mme Merkli et M. Perrot, juges
Greffière : Mme Juillerat Riedi

* * * * *

Art. 328, 330a, 322d et 336 CO

Statuant sur l'appel interjeté par **J.**_____, à [...],
demanderesse, et l'appel joint interjeté par **S.**_____, à [...],
défenderesse, contre le jugement rendu le 16 février 2019 par la Chambre
patrimoniale cantonale dans la cause les divisant la Cour d'appel civile du
Tribunal cantonal considère :

En fait :

A. Par jugement du 16 février 2018, notifié le 1^{er} mai 2018, la Chambre patrimoniale cantonale a dit que la défenderesse S._____ devait verser à la demanderesse J._____ la somme de 27'910 fr. 50 avec intérêt à 5% l'an dès le 1^{er} mai 2014 (I), a mis les frais judiciaires, arrêtés à 19'280 fr., à la charge de la demanderesse à hauteur de 12'853 fr. 30 et à la charge de la défenderesse à hauteur de 6'426 fr. 70 (II), a dit que la défenderesse verserait à la demanderesse la somme de 4'936 fr. 70 versée au titre de son avance des frais judiciaires (III), a dit que la défenderesse rembourserait à la demanderesse la somme de 400 fr. versée au titre des frais de la procédure de conciliation (IV), a dit que la défenderesse verserait à la demanderesse la somme de 8'750 fr. à titre de dépens (V) et a dit que toutes autres ou plus amples conclusions étaient rejetées (VI).

En droit, les premiers juges, constatant que la demanderesse alléguait s'être sentie harcelée, menacée et « micro-managée » par sa supérieure hiérarchique et qu'elle avait été licenciée en raison d'un comportement conflictuel envers sa supérieure hiérarchique et certains collègues, ont examiné si la défenderesse avait pris les mesures que l'on pouvait attendre d'elle pour désamorcer ces conflits en vertu de l'art. 328 al. 1 CO (Code des obligations du 30 mars 1911 ; RS 220). A cet égard, ils ont retenu que la demanderesse avait été placée dans un programme destiné à mettre à niveau et à améliorer son comportement, qu'aucune conciliation ou médiation n'avait été organisée entre elle et sa supérieure hiérarchique ou des collègues, qu'aucune réorganisation d'équipe n'avait eu lieu, qu'aucun avertissement formel ne lui avait été donné avant son licenciement, que l'intéressée avait fait l'objet de nombreux commentaires positifs d'autres employés et qu'aucun témoin n'avait fait état d'agressivité de sa part. Les premiers juges en ont conclu qu'avant de licencier la demanderesse, la défenderesse aurait dû mettre en place une médiation et changer la demanderesse d'équipe en cas d'échec. Elle avait

ainsi violé l'art. 328 CO et le congé donné devait être considéré comme abusif.

En ce qui concerne le montant de l'indemnité due par la défenderesse, les premiers juges l'ont fixée à deux mois de salaire, considérant que la faute de la défenderesse était grave, que le comportement de la demanderesse n'était toutefois pas irréprochable, que la demanderesse n'avait pas établi que son licenciement avait entraîné pour elle des difficultés de réinsertion ou des effets économiques particuliers et que la relation de travail n'avait pas été de longue durée.

S'agissant ensuite des conclusions en tort moral prises par la demanderesse à hauteur de 40'000 fr., les premiers juges les ont rejetées. Ils ont en effet retenu que c'était la demanderesse qui avait souhaité conserver le projet dont elle s'occupait avant son premier arrêt maladie, malgré une reprise au taux de 40% seulement, que ses supérieurs hiérarchiques l'avaient accepté pour ne pas générer de tensions, qu'aucun autre élément concernant un éventuel surmenage n'avait été allégué ou établi, que la demanderesse avait par ailleurs obtenu les vacances qu'elle souhaitait au retour de son congé maladie et qu'il n'y avait dès lors pas lieu de suivre l'expert lorsqu'elle indiquait que la défenderesse aurait dû adapter l'environnement de travail de la demanderesse pour lui permettre un retour dans des conditions moins exigeantes.

Quant aux prétentions en paiement d'un complément de bonus pour les années 2012 à 2014, elles ont également été rejetées. Les premiers juges ont considéré à cet égard que les bonus alloués étaient notamment fixés en fonction de la note attribuée à l'employé pour l'année, que la demanderesse, même si elle contestait celles de 2012 et 2013 dans la procédure, n'avait pas utilisé la voie mise à disposition par l'employeur pour les contester au moment où elle en avait eu connaissance et qu'elle n'avait par ailleurs pas établi que ces notes n'étaient pas justifiées. Pour 2014, la demanderesse n'avait par ailleurs pas produit son évaluation, de sorte que les premiers juges n'étaient pas en mesure de savoir si la note attribuée devait être revue.

Enfin, les premiers juges ont considéré que le certificat de travail délivré par la défenderesse remplissait les conditions de l'art. 330a CO et que les modifications proposées par la demanderesse n'étaient pas justifiées.

B. Par acte du 1^{er} juin 2018, J._____ a interjeté appel contre le jugement précité, en concluant, avec suite de frais et dépens, à sa réforme en ce sens que S._____ doit lui verser la somme de 83'500 fr. avec intérêt à 5% l'an dès le 1^{er} mai 2014 à titre d'indemnité pour congé abusif, une indemnité pour tort moral de 25'000 fr. avec intérêt à 5% l'an dès le 1^{er} mai 2014 et un montant non inférieur à 30'095 fr. à titre de bonus, sous déduction des charges sociales usuelles, avec intérêt à 5% l'an dès le 15 mars 2013, que S._____ doit lui délivrer immédiatement un certificat de travail correspondant à la teneur de la pièce 40, que l'intégralité des frais judiciaires soit mise à la charge de S._____ et que S._____ doit lui verser de pleins dépens de première et deuxième instances.

S._____, a déposé sa réponse et un appel joint le 5 septembre 2018. Elle a conclu à ce que le jugement soit réformé en ce sens que les conclusions prises par J._____ soient rejetées, que les frais de la procédure de première instance soient intégralement mis à la charge de J._____, à charge pour elle de lui rembourser les avances de frais effectuées, et que J._____ soit condamnée à lui payer de pleins dépens de première instance. Subsidiairement, elle a conclu à ce que le jugement soit annulé et la cause renvoyée aux premiers juges pour nouvelle décision dans le sens des considérants.

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

1. En 2011, le service marketing des produits de S._____ était divisé en trois catégories principales, savoir (i) les antidouleurs (« *Pain* »),

comprenant notamment le produit [...], (ii) les produits thérapeutiques contre la toux et les problèmes respiratoires (« *Cough, Cold and Respiratory* » ou « *CCR* »), incluant le produit [...] et (iii) les « *Established Products* », comprenant les produits [...] et [...]. Les personnes qui s'occupaient des marques globales pour les produits appartenant aux catégories « *Pain* » et « *CCR* » avaient le titre de « *Global Brand Head* ». Celles qui s'occupaient des marques pour les produits de la catégorie « *Established Products* » portaient le titre de « *Global Brand Leader* ».

2. **a)** J._____ a été engagée par [...] le 3 mai 2010, alors qu'elle était titulaire d'un Master of Business Administration et avait plusieurs expériences professionnelles à son actif dans le domaine du marketing. Par contrat de travail du 10 mars 2011, elle a été engagée par S._____ à compter du 15 avril 2011 en qualité de « *Global Brand Leader/Established Products* » pour le produit [...]. Elle percevait à ce titre un salaire annuel brut de 165'000 fr., auquel s'ajoutait un bonus, prévu par l'art. 7 de son contrat, dont la teneur est la suivante :

« Outre votre salaire annuel de base, vous êtes susceptible de percevoir une prime (soumise à impôts et déductions de sécurité sociale et retraite). Conformément au plan de prime actuellement en vigueur, votre prime potentielle est estimée à 20% de votre salaire annuel de base, mais elle peut être ajustée à tout moment. Le paiement effectif de la prime est basé sur un facteur dépendant de l'évaluation de vos performances individuelles, le pourcentage cible de votre prime et les résultats de votre unité commerciale/division. La prime est discrétionnaire. Cela signifie que S._____ peut ajuster la prime à la hausse ou à la baisse à son entière discrétion, en tenant compte, entre autres, de vos performances individuelles, des résultats financiers de S._____ et du contexte économique. »

b) La supérieure hiérarchique de J._____ d'avril 2011 à 2012 était C._____, laquelle a travaillé pour S._____ de 2005 à 2012.

3. F._____, employée de S._____ depuis décembre 2011, a travaillé au même rang hiérarchique que J._____ en qualité de « *Global Brand Leader/Established Products* », mais pour un autre produit.

4. Dès le mois de janvier 2012, sans modification de cahier des charges ni autres modifications contractuelles, le titre de « *Global Brand Leader* » pour les « *Established Products* » a été remplacé par « *Global Brand Head/Established Products* », dans un souci d'uniformisation, étant précisé que le rang hiérarchique et les conditions contractuelles des personnes concernées restaient les mêmes. Ainsi, du 1^{er} janvier au 31 décembre 2012, J._____ a bénéficié de ce dernier titre. A compter du 1^{er} janvier 2013, elle a été déplacée dans la catégorie des produits « *CCR* », en qualité de « *Head Global Brand Strategy and Growth* » pour le produit [...]. Selon F._____ et V._____, employé de S._____ puis de [...] - ensuite d'une fusion avec le département « *Consumer Health* » de S._____ - en qualité de « *chief market research* » entre 2010 et 2012, puis de « *chief marketing officer* » entre juin 2012 et mars 2015, qui a travaillé avec J._____, cette dernière restait hiérarchiquement au même niveau qu'auparavant, subordonnée à un « *Global Brand Head* », mais pour une marque plus importante et prioritaire en termes de marketing.

5. a) Tous les collaborateurs de S._____ font l'objet d'évaluations semestrielles et annuelles de leurs performances, lesquelles sont effectuées par leur supérieur hiérarchique en raison des contacts étroits qu'ils entretiennent. L'évaluation faite par le supérieur est ensuite transmise à un comité comprenant d'autres membres du département marketing, ainsi que des personnes des ressources humaines qui recueillent les avis d'autres intervenants en contact avec le collaborateur évalué, étant précisé que l'évaluation faite par le supérieur reste importante. Cette commission établit alors l'évaluation finale du collaborateur, laquelle lui est seule transmise.

b) Dans le cadre de ces évaluations, il existe une procédure dite « *Multi-Rater Feedback* », aux termes de laquelle le collaborateur évalué peut demander à ses collègues de travail de donner leur appréciation sur son travail et son comportement. Il propose donc à son manager des noms de collègues qu'il souhaite interpeller à cette fin, le manager autorise ou non la requête - étant précisé qu'en général il l'autorise - et le collègue interpellé est libre de se prononcer ou non. Le

manager reçoit donc toutes sortes d'autres remarques positives ou négatives sur le collaborateur évalué et c'est l'ensemble de ces informations qu'il prend en considération dans l'appréciation annuelle.

c) Le résultat de cette évaluation fait l'objet de deux notes séparées d'un point, la première concernant les objectifs et la seconde ayant trait aux « *valeurs et comportement* » du collaborateur. La note 1 désigne les résultats qui satisfont partiellement aux attentes, la note 2 les résultats qui satisfont aux attentes et la note 3 les résultats excédant les attentes.

d) V._____, qui dirigeait les évaluations au sein de S._____, a déclaré qu'il s'agissait d'un processus très structuré, qui s'effectuait chaque année de la même façon. Il a expliqué à ce titre que le comité susmentionné, qui comprenait les ressources humaines, les cadres supérieurs et lui-même, se réunissait lors d'une séance qui durait 5 à 6 heures afin de passer en revue chaque rapport d'évaluation et chaque note, précisant que toute l'organisation était passée au peigne fin et se retrouvait dans le document final comprenant les deux notes précitées. Il a encore indiqué que les notes relatives à la performance et au comportement du collaborateur tenaient compte des valeurs standard mais également de la comparaison avec les autres collaborateurs et qu'à la fin, ils regardaient ensemble si ces notes paraissaient correctes les unes par rapport aux autres. Enfin, le témoin a déclaré que chacun était libre de contester l'évaluation dont il avait fait l'objet, que celle-ci était alors adressée à R._____, qui fournissait alors les explications nécessaires et que si l'employé persistait néanmoins dans sa contestation, il avait la possibilité de s'adresser au « *Business Practices Officer* » (ci-après : BPO), qui ouvrait une enquête interne.

e) Lorsque la note 1 est attribuée à un collaborateur en relation avec ses objectifs ou son comportement, il peut lui être proposé d'être inclus dans un programme d'amélioration dénommé « *Performance Improvement Plan* » ou « *PIP* », qui vise la mise à niveau et l'amélioration de ses compétences ou de son comportement et non, selon X._____,

directeur du personnel de S._____, depuis septembre 2013, le début d'un processus de renvoi du collaborateur. Selon S._____, ce qui a été confirmé par X._____, le PIP avait pour vocation d'aider les collaborateurs et d'améliorer ce qui n'allait pas. Il était toutefois mal vécu par les collaborateurs concernés par cette mesure, ou à tout le moins par certains d'entre eux.

Selon un document établi par S._____, entre 2011 et 2013, 23 employés de la société ont été mis au bénéfice d'un tel programme, étant précisé qu'en 2011, sur huit collaborateurs, six ont été maintenus dans leurs positions, un a été déplacé et le dernier a été licencié et qu'en 2012, sur sept collaborateurs placés dans le PIP, quatre ont été maintenus dans leurs positions, deux ont changé de fonction et le dernier a été en arrêt maladie de longue durée et son contrat de travail a été résilié. Selon X._____, il s'agit d'une mesure peu fréquente et moins de 1% des collaborateurs entrent dans un PIP chaque année.

6. L' « *Associate Guide Book* » de S._____ prévoit qu'en cas de harcèlement au travail, la société prend toutes les mesures appropriées. Un employé de S._____ qui se trouve en difficulté peut initier une procédure d'enquête interne en s'adressant, par écrit ou oralement, à un BPO, basé à [...]. La plainte du collaborateur peut être déléguée à la personne en charge du département juridique du lieu d'où émane la plainte, étant précisé qu'à [...], la personne déléguée est Me P._____ et que dans le cadre de ses contacts avec le BPO, celle-ci est soumise aux mêmes conditions de confidentialité que lui.

7. a) Pour les années 2011 et 2012, l'évaluation de J._____ a été faite par sa supérieure C._____.

b) Dans son évaluation pour l'année 2011, J._____ a obtenu la note de 2.3, équivalant à « *bons résultats, comportements supérieurs* » (« *good results, superior behaviours* »). Si cette évaluation mentionne que J._____ sait travailler en équipe, communique ouvertement et de manière cohérente et qu'elle est une spécialiste de haut niveau en

marketing international, elle comporte en revanche des remarques l'invitant à améliorer son écoute active (« J._____ pourrait progresser en termes d'écoute active, pour décrypter les messages sous-jacents de ce qu'elle entend »), sa communication (« Pour devenir une spécialiste du marketing encore plus aguerrie, J._____ doit se concentrer également sur son marketing opérationnel. Elle doit au moins porter sa communication à un niveau plus compréhensible et réalisable, afin de faciliter la mise en œuvre de son travail de stratégie marketing dans les pays ») et son style de management (« J._____ peut progresser en adaptant son style de leadership aux circonstances. Son style naturel est celui du leader qui stimule, responsabilise et délègue. Cependant, lorsque cela ne fonctionne pas à cause d'un manque d'expérience ou d'expertise dans l'équipe, J._____ doit utiliser d'autres styles de leadership, plus orientés sur l'encadrement et la formation ou sur un leadership plus directif, afin d'atteindre les objectifs. J._____ ne le fait pas assez, ce qui a parfois conduit à une certaine confusion au sein des équipes de projet »). Il est également mentionné qu'elle doit gérer ses émotions négatives (« Pour être un leader encore plus efficace, elle devra [...] commencer à se voir comme un leader en soutenant plus le développement des autres. La gestion des émotions négatives et leur contrôle lui permettront de devenir un leader plus productif et efficace ») et qu'elle opère facilement des critiques (« Elle doit inspirer la confiance aux autres personnes, ce qui n'est pas toujours le cas car les gens ne se sentent pas toujours soutenus par elle. Elle a la critique facile. Tenter d'être plus dans l'encadrement et le conseil l'aidera à développer ce type de relations avec les personnes qui ne sont pas à la hauteur de ses exigences »).

8. En 2012, une réorganisation de l'équipe « *Regional Marketing* » et du groupe de marketing international a eu lieu au sein de S._____. Le contact de J._____ au sein de l'équipe « *Regional Marketing* » était M. Q._____, qu'elle qualifie de personne étroite d'esprit, avec laquelle la communication était très difficile, qui entretenait des relations difficiles avec ceux et celles - en particulier les femmes - qui n'avaient pas la même vision que lui et dont elle allègue qu'il lui a imposé

des conditions de travail injustes. Malgré ces difficultés, J._____ a fait du bon travail dans ses projets.

J._____ a déclaré que la réorganisation avait impliqué une nouvelle équipe de Regional marketing, que cela avait posé beaucoup de problèmes dans l'organisation et que le chef du Regional marketing, [...], qui était lui-même le chef de Q._____, lui avait rapidement fait savoir, après qu'elle avait demandé une réunion, que ce département allait rapidement prendre des décisions affectant notamment l'équipe Global team et que si elle n'était pas d'accord avec ces décisions, elle risquait par la suite d'avoir des perspectives réduites de promotion.

9. a) Dans son évaluation pour l'année 2012, J._____ a obtenu la note 3 pour sa motivation par les résultats, la note de 2 pour l'aspect « *axé sur la qualité et le client* », la note de 3 pour l'aspect « *innovant et créatif* », la note 2 pour ses compétences, la note de 2 pour son « *leadership* », la note 2 pour la rubrique « *rapidité/orienté action/initiative/simplicité* », la note 2 pour son autonomisation et sa responsabilité, la note 3 pour son engagement et son autodiscipline, la note 2 pour son respect mutuel, sa franchise, sa confiance, son intégrité et sa fidélité et la note 1 pour sa communication ouverte, sa collaboration et sa compassion.

b) Cette évaluation mentionne à nouveau les remarques relatives à la nécessité d'améliorer son écoute active (« *Elle pourrait progresser en écoute active, en recherchant les messages sous-jacents dans ce qu'elle entend* ») et son style de management (« *J._____ peut progresser en adaptant son style de leadership aux circonstances. Elle doit continuer à donner des orientations plus claires avec un bon suivi des résultats pour atteindre les objectifs (elle peut parfois sembler trop rapide à la détente tandis que d'autres ont besoin de plus de temps). J._____ n'a pas fait cela assez tôt, ce qui a entraîné un peu de confusion, mais elle s'est largement améliorée ces 2 derniers trimestres en suivant mieux le programme numérique et en partageant l'état d'avancement de façon succincte* »). Il y est indiqué que J._____ « *continue à éprouver des*

difficultés à tirer le meilleur de ses collaborateurs difficiles ou sûrs d'eux, qui veulent faire les choses à leur manière », que « des conflits peuvent rapidement se créer », que « parfois, J._____ devra laisser faire ou juste rester neutre sur le moment et ne pas réagir à chaque fois avec passion » et qu'elle a « parfois la critique facile ». Sous la rubrique « Communication ouverte/Collaboration/ Compassion », C._____ a relevé que « le commentaire des évaluateurs multiples indique qu'elle écoute plus et cherche plus à comprendre en configuration de travail en équipe », que « néanmoins, cette année, la situation a été difficile avec l'entrée du nouveau marketing régional dans la matrice de ce qui était déjà un modèle opérationnel de marque local complexe », que « de nouveaux membres sont arrivés dans l'équipe locale en adhérant peu au modèle opérationnel, ce qui a conduit à un contexte difficile », qu'« alors que les choses se dégradaient, J._____ a connu des affrontements avec ses pairs », que « la gestion de ses émotions négatives et la capacité à garder le contrôle seront essentiels pour lui permettre de devenir un leader plus efficace » et que « faire preuve d'empathie envers les autres et les problèmes et obstacles qu'ils rencontrent lui permettra de créer de meilleures relations au travail ».

Au titre de « résumé des performances », il est indiqué ce qui suit : « J._____ a à nouveau passé une bonne année au marketing mondial, apportant une stratégie saine et un pipeline d'innovation à [...]. Bien que le modèle opérationnel de ces marques établies ait changé, J._____ laisse derrière elle un héritage de multiples supports de communication et une valeur de marque de qualité permettant aux marchés d'aller de l'avant et de réaliser une mise en oeuvre sur le marché. J._____ est prête pour son nouveau rôle de Directrice de la croissance et de la stratégie [...] et pourra continuer à évoluer après sa prise de fonctions le 1^{er} janv. La priorité pour son développement consiste à créer de bonnes relations avec ses pairs, à mieux gérer la matrice et ses progrès dans les approches de gestion des conflits lui permettront d'inspirer la confiance et le respect chez les autres. J._____ a eu du mal avec le marché en Suède cette année et a dû entreprendre un exercice de travail en équipe et de formation avec un coach. J._____ a mené ce

processus avec beaucoup de responsabilité et les relations se sont apaisées. J._____ continue à faire preuve de bonnes capacités d'apprentissage en gestion des relations conflictuelles.»

c) Malgré le fait que C._____ avait proposé la note finale de 2.2 (« *good results, good behaviours* »), relevant que les « *feedbacks* » étaient bons et que les relations entre J._____ et M. Q._____ s'étaient améliorées, J._____ a obtenu la note 2.1, correspondant à « *bons résultats, comportements insatisfaisants* » (« *good results, unsatisfactory behaviours* »). Les collègues de C._____ l'ont en effet contredite, étant précisé que cette dernière n'a pas participé à la discussion finale lors de laquelle la note finale a été attribuée, dès lors qu'elle avait déjà donné sa démission à ce moment-là.

C._____ a, lors de son audition en qualité de témoin, qualifié d'injuste la note relative au comportement donnée à J._____, expliquant qu'alors que la note sur le résultat était facile à donner, celle sur les « *soft factors* » était subjective, précisant qu'en l'occurrence, les gens se souvenaient surtout des faits les plus récents et non pas de la globalité. Elle a expliqué que J._____ avait des conflits avec M. Q._____ et une « *project manager* » au sein de S._____, mais qu'elle trouvait assez normal qu'il y ait des conflits dans un tel environnement, que celui avec M. Q._____ n'était pas particulièrement grave et que la « *project manager* » en question avait aussi des problèmes et était malade à ce moment-là. C._____ a ajouté qu'elle avait toujours discuté avec J._____, que cette dernière avait une attitude ouverte et une bonne relation avec l'agence de publicité ainsi qu'avec les autres personnes dans son équipe, précisant que dans la balance, elle avait plus de bonnes relations que de mauvaises, qu'elle n'était ni agressive, ni hostile mais peut-être sensible.

d) T._____, employée de S._____ de février 1998 à mars 2013, a été entendue en qualité de témoin. Elle a notamment déclaré qu'elle travaillait à la fin de son contrat en qualité de « *Global Brand Head Manager* » pour [...], qu'elle ne travaillait alors pas avec J._____ dès lors qu'elles ne s'occupaient pas de la même marque, mais avait coopéré avec

elle sur un certain nombre de projets, qu'elle avait quitté l'entreprise à la suite d'un accord réciproque avec elle et qu'elle avait eu, après ce départ, quelques conversations amicales - soit environ deux - avec J._____. Elle a décrit celle-ci, professionnellement, comme quelqu'un de prêt à s'impliquer et à collaborer et qui s'intéressait aux besoins du marché local. Elle a déclaré que la réorganisation mise en place par l'employeur avait causé de nombreux conflits, aussi bien verticaux qu'horizontaux, qu'elle n'avait jamais collaboré directement avec Q._____ mais qu'elle avait entendu des critiques à son égard de la part de J._____, C._____ et [...].

e) H._____, employé de S._____ depuis 2007 en qualité de chef de projet, puis de [...] dès le 1^{er} octobre 2008, entendu en qualité de témoin, a quant à lui déclaré que J._____ avait été très constructive dans son équipe de projet, que tout s'était bien passé entre elle et lui-même et qu'il n'avait jamais constaté de problème entre elle et des membres de son équipe. S'agissant de M. Q._____, il a déclaré qu'il avait sa vue du projet et avait du mal à prendre en compte l'avis de l'équipe, qu'en tant que représentant du marketing régional il avait beaucoup de pouvoir de décision et qu'il était difficile pour tout le monde d'avancer sur des projets globaux alors que lui-même avait une vision régionale.

f) L._____, employé de S._____ en qualité de « *Global Head of Design* » durant un an et quatre mois jusqu'en février 2013 - date à laquelle il avait démissionné pour un autre emploi - et qui avait travaillé avec J._____ durant environ huit mois, a déclaré lors de son audition que cette dernière n'était pas quelqu'un d'agressif, qu'elle était l'une des personnes les plus sociables de l'équipe, qu'elle n'avait selon lui pas de problème d'intégration, qu'elle était pleine de ressources et qu'elle était très motivée pour faire avancer les projets. En ce qui concerne Q._____, il a déclaré que celui-ci était étroit d'esprit et qu'il était difficile de travailler avec lui, que personnellement il n'avait pas de problème avec lui mais que cela était peut-être dû à sa fonction.

10. Mécontente de sa note pour 2012, qui lui avait pourtant été expliquée, J._____ l'a contestée. R._____, responsable des ressources humaines au sein de S._____ depuis 2004, qui était basée à New York et qui ne connaissait pas J._____, a expliqué lors de son audition qu'elle avait consulté les chefs marketing du département des marchés - en particulier ceux pour le Royaume-Uni et les pays nordiques, principaux concernés par l'activité de J._____ liée au produit [...] - qui lui avaient confirmé le « *feedback* » concernant la communication et la collaboration déficientes de J._____, qu'elle avait proposé à l'intéressée de regarder encore une fois le « *feedback* » pour voir quels seraient les résultats, qu'elle lui avait signifié la possibilité de mener un BPO de manière anonyme tout en soulignant l'inutilité à son sens d'un telle démarche, étant donné que le nouveau « *feedback* » était semblable à l'évaluation précédente, qu'elle avait cependant également précisé que le BPO était un droit auquel tout collaborateur pouvait recourir, sans pour autant se souvenir des termes exacts utilisés. Elle a ajouté que le problème avec J._____ en 2012 ne tenait pas aux ses compétences pures mais concernait son interaction avec les départements, son style de collaboration et de communication, ainsi que sa manière de parvenir à des solutions et des décisions communes. Ces difficultés n'étaient selon elle pas irrémédiables, mais cela impliquait que J._____ commence par accepter le « *feedback* », alors que sa priorité était plutôt d'obtenir une réévaluation et non pas d'améliorer ou comprendre les raisons de son problème de comportement.

J._____ a pour sa part déclaré, lors de son interrogatoire en qualité de partie, que lors de son entretien avec R._____ début 2013, celle-ci lui avait fait savoir que la procédure de BPO aurait eu un impact négatif sur la suite de sa carrière.

11. a) Un « *Multi-Rater Feedback* » rempli en 2013 par [...], employée de S._____ de 2009 à fin 2013 en qualité de cheffe de projets et qui a travaillé directement avec J._____ durant quelques mois en 2013, indique que cette dernière a une attitude positive, qui dynamise l'équipe. Elle a confirmé lors de son audition que c'était l'image qu'elle

avait de J._____ et qu'elle n'avait pas constaté de difficultés d'intégration et d'hostilité de sa part dans les équipes dont elle faisait partie.

b) Dans un « *Multi-Rater Feedback* » non daté, [...], « *VP Digital* », qui a travaillé avec J._____, a notamment indiqué que l'on pouvait compter sur elle pour intervenir en situation de crise, qu'elle travaillait assidument à résoudre les problèmes/défis, qu'elle était très sociable et sincère, qu'elle appréciait énormément la confiance, la fidélité et le travail d'équipe, qu'elle était une collègue avec laquelle il était très intéressant de travailler et qui apportait une énergie incroyable aux équipes, mais que malgré le fait qu'elle était une très bonne communicante, elle était parfois un peu trop rapide à la détente, de sorte qu'un meilleur alignement pourrait être appréciable.

c) Un « *Multi-Rater Feedback* » non daté et rempli par une dénommée [...] mentionne que J._____ a une écoute efficace, qu'elle communique clairement et de façon ouverte, qu'elle aime travailler en équipe, qu'elle motive les autres comme elle-même pour obtenir des résultats tout en restant dans les limites des normes éthiques et juridiques, qu'elle met l'équipe au défi de façon positive en essayant toujours de comprendre le contexte et les contraintes et qu'elle agit et se comporte en conformité avec ses paroles, ce qui est très apprécié par les équipes.

d) Le « *Multi-Rater Feedback* » non daté et rempli par [...], « *Brand Manager* » de [...] pour la Suède, mentionne que J._____ prend du temps pour écouter et discuter si besoin, qu'elle est très engagée et impliquée dans tout ce qu'elle fait, indiquant qu'elle est impressionnée par la façon à laquelle J._____ a pris son rôle et réussi à lancer tant de projets « *vitaux* » pour la marque, mentionnant qu'elle est pour sa part fière d'appartenir au groupe [...].

e) Enfin, celui non daté et rempli par H._____, employé de S._____ en qualité de chef de projet depuis 2007, puis de [...] dès le 1^{er} octobre 2008, mentionne ce qui suit :

Quel(s) projet(s) ou interactions clés avez-vous eus avec l'employé susmentionné ?

J._____ a représenté le marketing mondial dans le projet [...].

Globalement, j'ai vu un changement sensible entre les contributions de J._____ de cette année par rapport à l'année précédente. Une partie de ce changement est sans doute lié au fait qu'elle est plus à l'aise avec l'organisation et la marque.

12. A la fin de l'année 2012, le poste de « *Global Brand Head* » des produits « CCR » - soit la fonction de supérieur hiérarchique de J._____ - s'est libéré et a été proposé à l'interne de la société. F._____ et J._____ - en sus d'autres collaborateurs - ont déposé leurs candidatures pour ce poste, lequel a finalement été attribué à F._____. De l'avis de cette dernière, J._____ a ressenti une grande rancœur envers la société à ce moment-là.

13. Le 18 janvier 2013, C._____ a adressé au service du personnel de S._____ un « *interim testimonial* » au sujet de J._____. Son contenu est, en substance, similaire au « résumé des performances » (chiffre 9/b p. 10 ci-avant). Dans le cadre de son évaluation de son « leadership », elle a indiqué que ses employés appréciaient son équité et son ouverture.

14. Le 28 janvier 2013, S._____ a remis à J._____, à la demande de celle-ci, un certificat de travail intermédiaire. Ce document mentionne notamment qu'en tant que leader, J._____ encourage les méthodes de travail responsable et en autonomie parmi ses subordonnés, qu'elle est appréciée pour son équité et son ouverture, qu'elle fournit à ses collègues les informations adéquates et fixe des objectifs ambitieux pour elle-même comme pour son équipe, en déléguant de manière

appropriée, qu'elle participe activement au travail d'équipe, en encourageant la collaboration, qu'elle a une attitude courtoise et naturelle et de bonnes manières pour s'adresser à ses supérieurs comme aux employés, de façon franche et conviviale. Il se termine par des remerciements, avec l'indication que S._____ est convaincue que l'intéressée est une très bonne candidate pour son nouveau poste et qu'elle espère également pouvoir à nouveau compter sur son précieux soutien à l'avenir.

15. J._____ a été en incapacité de travail du 3 février au 1^{er} mai 2013. Elle a travaillé à 40% durant les mois de mai et juin 2013 et à 50% en juillet et août 2013. Quant à F._____, elle a débuté sa nouvelle activité au mois de mars 2013.

16. a) Le 3 mai 2013, jour du retour de J._____ au travail, F._____ a organisé un petit déjeuner afin de lui souhaiter, avec toute l'équipe, la bienvenue. Alors que J._____ allègue que F._____ lui a reproché de ne pas l'avoir remerciée personnellement et publiquement à cette occasion et de lui avoir dit craindre qu'il ne soit pas possible de travailler avec elle à l'avenir en raison de ce prétendu faux pas, F._____ a trouvé que J._____ avait immédiatement adopté une attitude hostile et indiqué qu'elle lui avait - ainsi qu'à ses nouveaux collègues - à peine adressé la parole. Elle a expliqué lors de son audition ne pas connaître les motifs de l'arrêt maladie de J._____, avoir toujours fait attention de ne pas entrer dans sa sphère personnelle, s'être inquiétée de savoir si elle allait bien et avoir voulu bien faire en organisant ce déjeuner, qui n'avait pourtant pas été bien accueilli, précisant que deux mois auparavant, elle avait elle-même été en arrêt de travail et n'avait pas bénéficié d'un accueil particulier à son retour, de sorte qu'elle voulait bien faire dans le cas de J._____.

b) Après ce déjeuner, F._____ et J._____ ont eu un entretien pour discuter des modalités du retour de cette dernière au travail. F._____ a ressenti de l'animosité et de la rancœur de sa part à

l'encontre de S._____ et a déclaré que J._____ lui avait dit qu'elle avait voulu l'humilier lors de ce déjeuner.

17. A son retour de son congé maladie, J._____ a demandé à F._____ de pouvoir prendre des vacances, qui lui ont été accordées - malgré la charge de travail très importante à cette période, surtout pour J._____ - afin d'entamer une bonne collaboration et d'apaiser les tensions.

18. Avant son absence, J._____ gérait un projet qui nécessitait un investissement personnel important, qu'elle souhaitait conserver quand bien même elle ne travaillait qu'à 40% et que F._____ et son « manager » ont été d'accord de lui laisser afin de ne pas générer de tensions. Compte tenu de son travail à temps partiel et du décalage horaire - l'équipe du projet en question étant basée aux Etats-Unis -, il était difficile d'organiser des réunions avec toutes les personnes concernées, de sorte que les jours où J._____ était absente, quelqu'un d'autre devait prendre le relais. Selon F._____, J._____ n'était pas flexible - contrairement à S._____ qui avait toujours respecté son taux d'activité - et voulait toujours être présente. Elle a expliqué qu'à son souvenir, en juillet 2013, J._____ avait formulé de nombreux reproches à son encontre, dont le fait qu'elle la « *micro-manageait* », mais que dès lors que la gestion d'un tel projet à 40% n'était pas évidente, elle avait dû elle-même s'impliquer pour qu'il avance.

19. a) Le 20 juin 2013, W._____, responsable du département « *Market Research* » aux Etats-Unis, s'est plainte auprès de D._____, General Manager au sein de S._____, du comportement de J._____ au cours d'une conversation téléphonique, indiquant qu'elle s'était montrée agressive et que son attitude n'était pas du tout professionnelle.

b) Par courriel du 27 juin 2013, J._____ s'est justifiée auprès de D._____ s'agissant de l'entretien téléphonique précité, soutenant qu'il n'y avait absolument pas eu de cris de sa part et que ses collègues

autour d'elle pouvaient en témoigner dès lors qu'ils travaillaient en « *open space* ».

20. En date du 22 juillet 2013, F._____ a rempli l'évaluation semestrielle de J._____ pour 2013, dans laquelle elle a indiqué que dans la mesure où cette dernière avait été absente durant trois mois, de retour à temps partiel, puis en vacances durant près d'un mois et demi, il était difficile pour elle d'évaluer ses performances de manière complète.

Les performances de J._____ ne sont pas remises en cause dans ce rapport, F._____ soulignant qu'elle était une personne engagée et très motivée par les résultats, qu'elle se motivait et motivait les autres, qu'elle avait de très bonnes compétences de marketing qui lui permettaient de soulever les bonnes questions dans le cadre de son activité, qu'elle débordait d'énergie et de « *passion* » et qu'elle avait fait au mieux pour continuer à faire avancer son projet malgré son temps partiel.

F._____ a cependant relevé dans cette évaluation, en substance, que lorsque J._____ se trouvait confrontée à une équipe qui avait un point de vue ou un style différent du sien, elle avait du mal à influencer les autres pour les aider à adopter sa vision et à établir de bonnes relations avec ses pairs et que cela pouvait entraîner des conflits, citant l'exemple de la conversation téléphonique avec W._____. Elle a indiqué, à ce dernier égard, que J._____ n'avait pas reconnu ce comportement mais s'était excusée, qu'elle pouvait parfois jouer de l'intimidation et menacer de faire un rapport, que la relation semblait s'être améliorée mais qu'elle devrait se montrer moins émotive et mieux se maîtriser afin de trouver des solutions avec ses homologues. Enfin, F._____ a notamment invité J._____ à améliorer la collaboration et le respect mutuel avec certains de ses collègues, à mieux gérer ses émotions, à être plus constructive dans sa communication et à progresser en matière d'écoute active.

J._____ a reçu cette évaluation à la mi-août 2013.

21. Du fait de l'évaluation insuffisante de J._____ pour 2012, selon les normes internes de S._____, il a été envisagé, dès le début de l'année 2013, de la faire bénéficier d'un PIP. Lorsque F._____ a pris sa fonction de « *Global Brand Head* », son supérieur lui a ainsi parlé de l'éventuelle mise en place d'un PIP pour J._____ et, d'un commun accord, ils ont décidé de lui donner une chance à son retour de congé maladie et de renoncer à ce programme. La question de la mise en œuvre de ce programme s'était cependant à nouveau posée. F._____ a déclaré qu'elle avait une confiance absolue dans les compétences de marketing de J._____, que depuis mai 2013, il y avait eu des choses très positives, mais également des incidents et un comportement pas toujours constructif de sa part, en particulier du point de vue de la collaboration et du respect mutuel.

22. a) Par courriel du 14 août 2013, J._____ a adressé divers griefs à l'encontre de F._____ à Z._____ des ressources humaines de S._____, indiquant qu'il était très inconfortable que sa supérieure la dirige au vu de son expérience et de leur relation antérieure d'égal à égal, qu'elle continuait à la « *micro-manager* » de manière publique et à la tenir à l'écart de réunions clés et qu'elle ne la considérait pas comme une partenaire précieuse, alors qu'elle avait été pour sa part « *Global Brand Head* » pendant deux ans auparavant et que D._____ lui avait assuré quelques mois auparavant que le PIP n'était pas dans les plans pour elle.

b) J._____ s'est adressée par courriel du lendemain à Z._____ et D._____, leur demandant de l'aide pour résoudre la situation avec F._____, indiquant qu'elle se sentait harcelée et menacée par cette dernière s'agissant de l'évaluation de 2013, qui ne reflétait selon elle pas de manière correcte sa contribution et ses besoins de développement et qui était basée sur très peu de comptes rendus, principalement celui de sa supérieure F._____.

c) Le même jour, soit la veille des vacances de J._____, Z._____ lui a répondu par courriel qu'elle serait placée dans un PIP pour

l'aider à atteindre le standard de valeurs et comportements que S._____ requérait, précisant que F._____ organiserait rapidement la réunion de mise en œuvre de ce programme.

d) Toujours en date du 15 août 2013, F._____ a écrit à J._____ qu'elle serait placée dans un PIP dès le 2 septembre 2013.

23. J._____ a relevé dans un « *Multi-Rater Feedback* » – non daté – au sujet de F._____ que cette dernière faisait du « *micro-managing* ». Ce document a été remis à D._____.

24. Dès le 31 août 2013, J._____ a à nouveau été en incapacité totale de travail, de sorte qu'elle a travaillé en tant que subordonnée de F._____ en mai et juin 2013 à 40%, ainsi qu'en juillet et août 2013 à 50%, soit durant peu de temps, étant précisé que F._____ était en voyage du 3 au 7, du 10 au 14, du 17 au 21 juin ainsi que du 13 au 16 août 2013, puis en vacances du 1^{er} au 12 juillet, ainsi que le 26 août 2013. En raison de l'arrêt de travail de J._____, il n'a pas pu être procédé au PIP.

25. Lors de son évaluation annuelle de 2013, J._____ a obtenu la note 2.1 correspondant à « *bons résultats, comportements insatisfaisants* » (« *good results, unsatisfactory behaviours* »). Elle a en particulier reçu la note 1 sous la rubrique « *Respect/Franchise/Confiance/Intégrité/Loyauté* », indiquant qu'elle critiquait parfois facilement, intimidait les gens, se comportait de manière conflictuelle et qu'elle était agressive envers F._____. Ce rapport fait état des mêmes événements qui sont relatés dans son évaluation de mi-2013.

26. **a)** Le 11 septembre 2013, Z._____ a demandé à J._____ de se mettre en contact avec la Dresse [...], médecin-conseil (« *external doctor* ») de S._____, précisant que leurs échanges seraient strictement confidentiels.

b) Le lendemain, Z._____ a encore indiqué à J._____ que ce processus faisait partie de leur gestion standard de la santé pour aider les employés malades et qu'il était complètement confidentiel et visait à lui donner un soutien supplémentaire ainsi qu'à aider S._____ à comprendre comment elle pouvait faciliter son rétablissement dans la mesure du possible.

c) Le 19 septembre 2013, la Dresse [...] a écrit à J._____ qu'elles ne pouvaient pas se rencontrer ailleurs que sur le site de S._____, ce que J._____ avait refusé, indiquant que, bien que disposée à la rencontrer, elle ne devait pas avoir, pour des raisons médicales, d'interactions avec son employeur s'agissant de sujets relatifs au travail, y compris se rendre sur le site de la société.

27. En date du 17 janvier 2014, la Dresse N._____, médecin traitant de J._____ consultée dès juillet 2013, a écrit à X._____, qui avait essayé de joindre par téléphone J._____ dans le but de la rencontrer, qu'une rencontre avec J._____ sur le site de S._____ n'était pas envisageable pour des raisons médicales.

28. Le 22 janvier 2014, J._____ a écrit à X._____ qu'elle avait donné la permission à la Dresse [...] de contacter la Dresse N._____, qu'elle verrait pour sa part son médecin la semaine suivante et qu'à ce moment-là, elle ou son médecin le contacterait s'agissant de son état de santé.

A la même date, X._____ a demandé à J._____ s'ils pouvaient se rencontrer dans un délai plus bref à [...] ou plus proche de [...] si elle le souhaitait, ce à quoi elle lui a répondu le lendemain qu'elle n'était pas en mesure - sur injonction de son médecin - de le rencontrer actuellement pour discuter de questions de travail, tout en lui demandant des précisions sur le but de son contact. X._____ lui a alors répondu le même jour qu'elle recevrait une communication de S._____ la semaine suivante.

29. **a)** Par courrier du 23 janvier 2014, S._____ a licencié J._____ avec effet au 30 avril 2014.

b) Interpellée s'agissant des motifs dudit licenciement par Me G._____, avocat de J._____ de fin 2013 à mars ou avril 2014, S._____ a indiqué - par l'intermédiaire de son conseil - dans un courrier du 13 février 2014 qu'il lui était reproché une attitude hostile et agressive dès qu'elle se trouvait en divergence avec ses collègues, ce qui rendait le travail en équipe particulièrement difficile et que ces difficultés d'intégration, liées à l'opposition fréquente et exprimée de manière déplacée par J._____ envers sa supérieure, ainsi que son comportement général envers cette dernière avaient rendu la poursuite d'une collaboration impossible, ce d'autant que J._____ se refusait à admettre quelque critique que ce soit, refus manifesté de manière hostile, précisant que J._____ avait été invitée à changer de manière drastique son attitude, sans succès.

30. Le 24 février 2014, J._____ a requis d'être entendue dans le cadre d'un BPO, indiquant à la personne en charge de cette procédure - en l'occurrence [...] - que son médecin lui avait conseillé que son avocat basé à [...] l'accompagne aux réunions qui seraient fixées. En date du 3 mars 2014, une séance a eu lieu à [...] dans les bureaux de Me G._____, en présence de ce dernier, de J._____, de [...] et [...], responsables du BPO.

 Le lendemain, J._____ a adressé à [...] et [...], avec Me G._____ en copie, un courriel récapitulatif de la situation et leur a envoyé des documents. Le BPO de [...] a alors informé Me P._____ - en sa qualité de « *compliance officer* » - de la procédure mise en place avec J._____ et de l'entretien planifié et lui a signalé que cette dernière avait déjà mandaté un avocat, de sorte que conformément à la procédure, il avait été mis un terme au processus de BPO. Selon Me G._____, [...] a affirmé que lui-même et [...] n'avaient pas compris qu'il était son avocat. Me G._____, entendu en qualité de témoin, a toutefois déclaré que les

responsables avaient été mis au courant que J._____ l'avait mandaté compte tenu de ses problèmes de santé.

Le 26 mars 2014, J._____ a écrit à [...] et [...] qu'elle était très déçue qu'ils n'investiguent pas son cas de mobbing.

31. Pour les années 2012 à 2014, le bonus de J._____ a été calculé sur la base d'une note de 2.1. Pour l'année 2012, J._____ a perçu un salaire brut de 167'463 fr. et un bonus de 26'910 francs. Si elle avait obtenu la note 2.2, elle aurait perçu un bonus de 29'700 fr. en 2012, en lieu et place de 26'910 fr., de 46'895 fr. en 2013, en lieu et place de 24'210 fr. et de 15'632 fr. en 2014, en lieu et place de 11'012 francs.

32. Par courrier du 22 avril 2014, J._____ a fait opposition au congé donné le 23 janvier 2014.

33. a) Le 30 avril 2014, S._____ a rédigé, en anglais, un certificat de travail à l'attention de J._____. Il a été traduit en version française par [...], à [...], société qui a pour but des activités dans le domaine linguistique. Le dernier paragraphe de ce document a la teneur suivante :

« La présente attestation a été établie alors que J._____ quitte l'entreprise à compter du 30 avril 2014. Nous la remercions pour son engagement et lui souhaitons beaucoup de réussite sur le plan professionnel comme personnel. »

b) J._____ a pour sa part réclamé un certificat modifiant notamment la teneur du paragraphe précité comme il suit :

« Nous tenons à remercier J._____ pour son engagement et toute sa contribution à notre activité. Nous lui souhaitons bonne continuation et sommes convaincus qu'elle pourra apporter beaucoup à toute société à la recherche de solides compétences en marketing et commerce et en leadership d'équipe.

Nous la recommandons à tout employeur. »

c) C._____, qui a déjà été amenée à rédiger des certificats de travail dans le cadre de son activité, a déclaré lors de son audition que le certificat du 30 avril 2014 contenait certes moins d'éléments que celui réclamé par J._____ mais qu'il était bon, que le texte proposé par J._____ correspondait à ce qu'elle avait pu observer à son sujet et qu'elle aurait pour sa part signé les deux, étant précisé que comme elle aimait bien donner des détails, le certificat réclamé par J._____ lui paraissait meilleur que celui qui avait été délivré.

34. Dans un rapport médical du 2 août 2014 adressé à K._____, assurance perte de gain de S._____, M._____, psychologue-psychothérapeute à [...], que J._____ a consultée du 4 septembre 2013 au mois de mars 2015 pour les difficultés liées à son travail, a mentionné que cette dernière disait souffrir d'attaques de panique et de stress majeur qui perduraient, que les événements qui avaient eu lieu au sein de S._____ - soit son évaluation de 2012, ainsi que le fait qu'elle avait été « *destituée* » de ses fonctions qui avaient été confiées à une nouvelle cheffe et avait eu moins de responsabilités, qu'elle avait été placée dans un PIP qui « *barrait toute chance de promotions futures* » et avait finalement été licenciée - l'avaient mise dans une situation de plus en plus fragile, qui avait donné lieu à un état dépressif profond, qu'à l'évaluation sur l'échelle de Hamilton de la dépression, J._____ présentait un résultat de 29, qui correspondait à un « *épisode dépressif majeur, d'intensité sévère* » et qu'elle souffrait d'un état de stress post-traumatique, notamment de souvenirs envahissants représentant des reviviscences des incidents subis, des cauchemars et des évitements de pensées. Elle a encore indiqué que les symptômes de dépression et de stress post-traumatique, notamment l'épuisement psychique sévère, le désarroi et le désespoir, les crises de larmes, la perte de confiance en soi, les difficultés prononcées d'endormissement et de maintien du sommeil, les troubles de l'attention et de la concentration ainsi que les troubles de la mémoire de J._____ faisaient que son incapacité de travail était totale à la date de

son rapport, précisant que le pronostic pour son rétablissement dépendrait fortement de l'évolution de sa situation professionnelle et socio-économique et qu'un suivi psychothérapeutique restait essentiel.

35. Le 28 octobre 2014, le Dr???._____, spécialiste FMH en neurologie, psychiatrie et psychothérapie, a établi, sur mandat de K._____, une expertise psychiatrique au sujet de J._____. Ce spécialiste l'a rencontrée durant quarante minutes et a rédigé un rapport, dont les conclusions sont les suivantes :

« 4.1 Diagnostics avec un effet sur l'aptitude au travail

Episode dépressif F32.11 actuellement encore d'intensité moyenne avec syndrome somatique

Ce trouble existe au plus tard depuis le milieu de l'année 2014. Auparavant, il fallait partir, dès le printemps 2013, d'un trouble d'adaptation mêlé à des angoisses et à une dépression.

4.2. Diagnostics sans effet sur l'aptitude au travail

Z 73.1 Personnalité avec des traits accentués, immatures sur le plan émotionnel, en partie très rigides et narcissiques

Ces traits de personnalité accentués subsistent depuis l'adolescence. »

Le Dr???._____ a retenu que la patiente serait en mesure de reprendre immédiatement son ancienne activité ainsi que toute autre activité différente en adéquation avec son âge et son niveau de qualification, en commençant à 30% dès le 1^{er} novembre 2014, en passant à 50% au 1^{er} décembre 2014 au plus tard et en poursuivant à 100% dès le 1^{er} février 2015 au plus tard, indiquant qu'à cette dernière date, elle ne présenterait plus d'incapacité de travail pour des motifs psychiatriques.

36. Par courrier du 17 novembre 2014 adressé à K._____, la Dresse N._____, médecin traitante de J._____, a indiqué que celle-ci souffrait d'un état dépressif sévère associé à un syndrome de stress post-traumatique en relation avec son environnement professionnel au sein de S._____. Elle a ajouté qu'elle s'opposait formellement au plan de reprise de travail à 30% dès le 1^{er} novembre, 50% dès le 1^{er} décembre et 100%

dès le 1^{er} février, la capacité de travail de J._____ devant pour le moment rester à 20%.

37. En décembre 2014, J._____ a retrouvé du travail dans l'enseignement du marketing, à raison de quatre heures par semaine.

38. Par courrier du 12 janvier 2015 adressé à K._____, M._____, psychologue, a souligné « *l'influence néfaste de [l']environnement professionnel* » de J._____.

39. Dès avril 2015, J._____ a accepté un poste dans une école privée à 50%, puis à 80% dès le mois de mai 2015.

40. Dans un rapport du 23 avril 2015 adressé au conseil de J._____, la Dresse N._____ a indiqué que sa patiente présentait un syndrome de stress post-traumatique, se manifestant par des attaques de panique, déclenchées par toute pensée de devoir se rendre vers sa place de travail. Elle a ajouté qu'elle pensait que l'état actuel de l'intéressée - qui n'avait jamais présenté d'antécédents psychiatriques - était directement en relation avec son environnement professionnel.

41. Du fait de ses problèmes de vue en raison d'une maladie auto-immune diagnostiquée en juin 2015, J._____ travaille actuellement à 15%.

42. En cours d'instruction, une expertise a été confiée à la Dresse B._____, psychiatre psychothérapeute à [...], afin de répondre à la question de savoir si les problèmes de J._____ venaient de son environnement de travail. L'experte, qui s'est notamment basée sur des tests psychologiques effectués par [...], psychologue et psychothérapeute à [...], a déposé son rapport en date du 22 mai 2017.

a) En ce qui concerne la souffrance au travail, l'experte a retenu en substance qu'au vu de ses caractéristiques de personnalité prémorbide, J._____ avait très mal vécu la réorganisation de son secteur d'activité durant l'année 2012. Ceci l'avait beaucoup inquiétée, de même que le départ de sa supérieure hiérarchique fin 2012, vécue comme une

autorité tutélaire bienveillante et protectrice. La mauvaise évaluation de fin 2012 l'avait profondément et exagérément blessée, ce d'autant plus qu'elle ne comprenait pas les critères de jugement de cette évaluation et n'avait pas trouvé de réponse à cette question. L'experte a indiqué qu'elle pouvait d'ailleurs la suivre partiellement sur ce point. Selon elle en effet, on ne comprenait pas, à la lecture des différents documents d'évaluation, comment un seul élément scoré en dessous de la moyenne (1), alors que tous les autres « items » étaient scorés à la moyenne ou supérieurs (2 ou 3), pouvaient faire basculer tout le score global en dessous d'une moyenne de 2,2. Il manquait à l'experte des éléments d'explication sur la pondération des différents « items » de cette évaluation, éléments qui, d'après l'expertisée, ne lui avaient pas non plus été explicités. Si cette évaluation 2012, en première lecture et sans explication sur les éléments de pondération, apparaissait effectivement exagérément négative, il fallait néanmoins relever que J._____ en faisait un élément de revendication disproportionné, devenant progressivement interprétatif. Son vécu de préjudice grave s'ancrait sur cette évaluation et expliquait sa persistance à vouloir obtenir une réponse de sa hiérarchie à ce propos. Malgré cela et sans considération pour les critères usuels de postulation et de promotion chez S._____ pourtant clairement explicités, J._____ avait postulé pour un poste à responsabilité mis au concours à l'interne dans la division qu'elle devait rejoindre en janvier 2013. Elle avait alors été refusée, ce qui constituait une blessure narcissique de plus, ce d'autant plus que sa collègue, F._____, une collaboratrice directe, était devenue sa supérieure hiérarchique. Début 2013, J._____ était donc profondément affectée et très blessée narcissiquement en réaction à ces événements professionnels décrits ci-dessus. Il était frappant de constater que ces événements plutôt banals dans la vie usuelle d'une entreprise allaient progressivement se transformer et devenir le moteur ultérieur explicatif du vécu des préjudices et des injustices qu'elle considérait avoir subis. À ce moment-là, toutefois, J._____ n'était pas malade psychiquement, mais était affectée par ces événements de manière anormalement sensible en relation avec les aspects sensitifs de son trouble de la personnalité (hyperesthésie).

J._____ était donc fragile psychologiquement lorsqu'elle avait repris le travail en mai à 40% : elle avait conservé un vécu de préjudice vis-à-vis des événements de janvier 2013, elle avait des douleurs physiques dans le bas ventre en raison de l'endométriose diagnostiquée lors de l'intervention gynécologique qu'elle venait de subir et qui avait donné lieu à son premier arrêt de travail. L'experte a émis l'hypothèse que si son poste avait pu être aménagé dans l'entreprise à cette période, dans un environnement momentanément moins exposé et spécifiquement défini avec elle, elle aurait pu évoluer favorablement et se remettre psychologiquement. Elle s'est également demandé pourquoi S._____, après trois mois d'arrêt de travail et une reprise à temps très partiel n'avait pas mis en place de suivi spécifique de la situation ni réfléchi à un aménagement du poste de travail pour J._____, précisant que des dispositifs de « case-management », qui étaient pourtant présents dans les grandes entreprises en Suisse, faisaient le lien entre les difficultés éprouvées au travail par l'employé et le contact avec les médecins traitants et proposaient à l'employeur des aménagements momentanés du poste de travail pour rendre le retour au travail possible, même avec une productivité diminuée.

Dès lors, la situation professionnelle s'était progressivement envenimée et le point d'orgue avait été atteint lors de l'évaluation intermédiaire de mi-2013, qui persécutait alors complètement J._____, de même que la perspective d'être intégrée dans un plan d'amélioration qui lui avait été imposé à la mi-août 2013. Ces perspectives étaient inacceptables narcissiquement pour J._____ qui, à ce stade, était très fragile, avait besoin de reconnaissance, de bienveillance et de temps pour se remettre. Probablement qu'il aurait été nécessaire d'éviter cette nouvelle évaluation trop confrontante pour J._____ et qui lui rappelait douloureusement la précédente. Cela n'avait pas été perçu par l'employeur qui appliquait les règlements institutionnels sans tenir compte de la détresse de son employée.

Sa dernière évaluation avait été mauvaise, le focus ayant été mis sur les troubles relationnels et du comportement de l'intéressée, qui travaillait toujours pourtant à 50%. Du point de vue de l'experte, elle était évaluée inadéquatement par un instrument qui considérait des critères de productivité et relationnels en pleine capacité de travail. Elle était surtout gravement malade à cette période.

b) Dans un deuxième temps, l'experte s'est demandé si les évènements décrits remplissaient des critères de mobbing. Elle a indiqué à cet égard que parmi les listes de 47 agissements constitutifs de mobbing selon Heinz Leymann, seul le critère 28 apparaissait comme potentiellement pertinent dans la situation de J._____, soit celui de « noter le travail de personnes de manière inéquitable et malveillante ». Selon l'experte, la pondération des « items » pour l'évaluation de fin 2012 n'était pas expliquée et apparaissait inadéquate. Il restait toutefois difficile, sur la base de ce seul critère, d'affirmer que J._____ avait subi du mobbing, car c'était en général un ensemble de faits touchant plusieurs des domaines cités plus haut qui permettait d'affirmer que le milieu de travail avait intentionnellement cherché à faire du mal à son employé. De l'ensemble du dossier, il ressortait plutôt que les professionnels en contact avec J._____ se sentaient plutôt démunis face aux revendications de l'expertisée, mais conservaient une attitude professionnelle et attentive. Les autres éléments de revendication de J._____, soit les modifications organisationnelles, le refus de la promotion, le travail avec une supérieure hiérarchique peu expérimentée, la répartition du travail sur une partie de l'équipe, l'absence à certains meetings en raison du temps de travail réduit, faisaient partie d'une dynamique institutionnelle usuelle et n'avaient pas à être considérés comme faisant partie de pressions au travail exercées de manière prépondérante sur J._____. En définitive, de l'avis de l'experte, l'environnement professionnel, exigeant en termes de performance personnelle, était à cette période inadéquat pour J._____. Elle-même ne pouvait pas prendre les dispositions nécessaires pour demander à l'employeur un aménagement de son poste au vu de sa situation de santé car elle craignait de se déconsidérer. L'employeur ne l'avait pas proposé

non plus ; de ce point de vue, on pouvait considérer qu'il avait été inattentif à encadrer le retour au travail. Mais, du point de vue de l'experte, il n'avait pas intentionnellement mis en oeuvre des conditions de travail difficiles dans le but de nuire à l'expertisée, tout au plus ne les avait-il pas activement adaptées.

c) En conclusion de son rapport, l'experte a indiqué qu'il y avait lieu de nuancer l'allégué 318, selon lequel il serait faux de dire que les problèmes viendraient de l'environnement de travail, pour les motifs qui suivent :

S'agissant du diagnostic, l'experte a relevé que J._____ présentait une maladie psychique grave, dans le registre des troubles psychotiques, non traitée adéquatement, qu'elle avait décompensé dans le milieu de travail, en projetant sur ce dernier la responsabilité de son malaise psychique, que le rapport avec les événements réels au travail était conservé mais déformé par une interprétativité délirante et que sa personnalité prémorbide la prédisposait à cette évolution. Elle a ajouté que traité correctement, ce trouble évoluait généralement favorablement et que la patiente aurait pu accepter de se traiter avec un pôle médicamenteux et demander qu'on aménage - en fonction de son trouble psychique - son retour au travail auprès de son employeur. Selon l'experte, l'évolution chronique actuelle du trouble de l'intéressée était en rapport avec l'absence de traitement adéquat puisque cette dernière n'avait plus de traitement psychiatrique. L'experte a encore relevé que J._____ souffrait d'une sarcoïdose, maladie auto-immune diagnostiquée en juin 2015, qui s'accompagnait fréquemment - soit dans un cas sur deux - de troubles dépressifs, ce qui faisait qu'elle restait très vulnérable sur le plan psychosocial.

En ce qui concerne l'environnement du travail, l'experte a relevé que S._____ n'avait apparemment pas répondu formellement ni donné d'explication à son employeur sur ses notes de 2012 et mi-2013, que son médecin-conseil n'avait pas fait le nécessaire pour investiguer ce qui se passait pour l'employée en termes de maladie et qu'elle n'avait

apparemment pas jugé nécessaire de prendre des mesures pour aménager son retour au travail après trois mois d'arrêt alors qu'elle était encore en incapacité de travail à 60%, puis à 50%. L'experte était ainsi d'avis que l'environnement de travail trop stimulant avait été délétère pour l'intéressée et qu'il avait contribué à aggraver sa problématique psychique. Elle a indiqué que l'employeur n'avait toutefois pas volontairement mis en œuvre des conditions de mobbing vis-à-vis d'elle, les critères stricts à ce sujet n'étant pas remplis. Par contre, selon l'expert, S._____ n'avait pas activement adapté l'environnement de travail de son employée pour permettre un retour au travail dans des conditions moins exigeantes pour un collaborateur encore partiellement en arrêt de travail.

Enfin, en ce qui concernait le traitement suivi, le médecin traitant ainsi que la psychologue psychothérapeute consultés par J._____ avaient établi un traitement psychothérapeutique bien conduit, mais sur la base d'un diagnostic psychiatrique erroné, l'experte précisant que la mise en œuvre d'un traitement adéquat et médicamenteux aurait pu limiter l'impact chronique du trouble psychique en termes de capacité de travail et permettre que l'intéressée puisse dialoguer de manière plus sereine avec son employeur lors de son deuxième arrêt de travail à fin août 2013.

En définitive, l'experte a conclu qu'il y avait lieu de retenir que les problèmes de J._____ ne venaient pas de son environnement de travail au sein de S._____ mais que cet environnement avait contribué à aggraver sa problématique psychique préexistante.

43. a) Lors de son audition du 3 février 2016, le témoin M._____, psychologue, se prononçant sur la période jusqu'en mars 2015 et se basant uniquement sur les déclarations de sa patiente, a indiqué, en substance, qu'elle avait pu constater énormément de symptômes de stress aigu répétitif et continu, notamment des symptômes de cauchemars récurrents en relation avec ce qu'elle avait vécu au travail, des souvenirs envahissants en relation avec ces événements, ainsi que

des troubles de concentration, de mémoire et d'attention. Selon cette psychologue, il s'agissait de symptômes de stress et non de déprime.

b) La Dresse N._____, médecin traitant de J._____, a indiqué lors de son audition du 3 février 2016 que le rapport d'évaluation de 2012, le changement de poste, la perte de responsabilités et la proposition du PIP avaient eu des effets sur la santé de J._____, que celle-ci allait mieux, mais que des troubles persistaient, soit un état anxio-dépressif certes moins sévère qu'au départ mais qui n'était pas résolu, précisant que l'intéressée n'avait aucun antécédent de ce type. Elle a également ajouté que par « *symptômes physiques* » de J._____, elle entendait des attaques de panique, cauchemars et troubles du sommeil qui étaient directement en lien avec son environnement professionnel. Selon ce médecin, les troubles de la concentration et de mémoire qui persistaient étaient des symptômes de son état dépressif.

44. Par demande du 17 novembre 2014, J._____ a pris les conclusions suivantes à l'encontre de la défenderesse :

- I. S._____ est débitrice et doit immédiat paiement à J._____ d'une indemnité pour congé abusif de CHF 83'500.- (huitante-trois mille cinq cent francs) avec intérêts à 5 % l'an dès le 1^{er} mai 2014.
- II. S._____ est débitrice et doit immédiat paiement à J._____ d'une indemnité pour tort moral de CHF 40'000.- (quarante mille francs) avec intérêts à 5 % l'an dès le 1^{er} mai 2014.
- III. S._____ est débitrice de J._____ et lui doit immédiat paiement d'un montant non inférieur à CHF 40'000.- (quarante mille francs), sous déduction des charges sociales usuelles, avec intérêts à 5 % l'an dès le 15 mars 2013 (échéance moyenne).
- IV. S._____ doit délivrer immédiatement à J._____ un certificat de travail final dont la teneur sera précisée en cours d'instance.

Par réponse du 27 février 2015, S. _____ a conclu au rejet de la demande.

En dates des 4 mai, 28 mai et 2 juin 2015, les parties ont déposé respectivement leurs réplique, duplique et déterminations.

La défenderesse a déposé des novas le 24 mars 2016, sur lesquels la demanderesse s'est déterminée et a formulé des allégués supplémentaires le 4 mai 2016. La défenderesse a déposé ses déterminations le 20 mai 2016.

Lors des audiences des 3 février et 29 mars 2016, T. _____, la Dresse N. _____, H. _____, C. _____, L. _____, [...], Me G. _____, M. _____, Me P. _____, F. _____, X. _____, R. _____ et V. _____ ont été entendus en qualité de témoins. La demanderesse a été entendue en qualité de partie lors de l'audience du 29 mars 2016.

L'audience de plaidoiries finales a eu lieu le 13 février 2018, en présence des parties, assistées de leurs mandataires.

En droit :

1.

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

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

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 faits sur la base des preuves administrées en première instance (JdT 2011 III 43 consid. 2 et les références citées) 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).

3. L'appelante, invoquant la constatation manifestement inexacte des faits, relève des lacunes dans l'état de fait en s'en prenant également à l'appréciation des preuves.

L'appelante J._____ estime en particulier que les témoignages recueillis en cours de procédure au sujet de son comportement et de ses compétences sociales n'auraient pas été rapportés de manière suffisante alors qu'ils permettraient de fournir des informations très utiles, notamment ceux de H._____ et de T._____ au sujet du contexte de travail et celui de V._____ s'agissant des processus d'évaluation de ses performances. Cela aurait conduit à donner un crédit excessif aux déclarations non documentées de la responsable RH, R._____, qui ne respecterait pas les règles établies.

Les faits ont été complétés, dans la mesure utile, par l'ajout des déclarations de H._____, de T._____, de V._____ et de l'appelante elle-même (cf. ch. 5d, 9 et 10 des faits).

S'agissant des lacunes relatives au programme PIP, tous les éléments pertinents ressortent de l'état de fait du jugement tel que repris dans le présent arrêt (cf. ch. 5 let. d et ch. 23 des faits).

Dans la mesure où l'appelante conteste que la procédure BPO suppose que les parties n'aient pas consulté un avocat, comme le jugement le retient, il doit être admis que cette supposition ressort uniquement des déclarations de Me P._____, qui a rapporté ce que lui avait dit le BPO à [...]. Les déclarations de Me G._____ à cet égard ont par ailleurs été intégrées dans l'état de fait dans la mesure utile (cf. ch. 32 des faits).

Quant au grief de l'appelante relatif à l'appréciation des preuves, il sera examiné dans la mesure utile dans les considérations qui suivent.

4.

4.1 L'appelante par voie de jonction conteste avoir violé son devoir de protéger la personnalité de son employée et soutient que le licenciement en question n'aurait ainsi pas dû être considéré comme abusif par les premiers juges. Elle relève à cet égard que les problèmes de comportement de J._____, qui avaient eu lieu en 2011 et 2012 déjà, n'auraient à tort pas été pris en compte par les premiers juges, que le rapport de F._____ dans l'évaluation semestrielle était dans la droite ligne des précédents, que la procédure d'évaluation suivrait une procédure stricte, qu'il serait ainsi établi que l'intéressée était une personne au comportement largement conflictuel, pouvant faire preuve d'agressivité et ne supportant pas la critique, les reproches de [...] envers l'intéressée à la suite d'une conférence téléphonique illustrant bien ce comportement. Cela serait également corroboré par l'expertise judiciaire, dont il ressortirait que les problèmes de l'appelante ne proviendraient pas de son environnement de travail et que l'évolution chronique du trouble de l'appelante serait en rapport avec l'absence de traitement adéquat suite au diagnostic erroné des médecins consultés. Pour l'appelante par voie de jonction, l'appelante présentait un trouble psychique grave et

n'aurait fait que projeter la responsabilité de son malaise sur son travail. L'appelante par voie de jonction se réfère encore à l'arrêt du TF 4C.289/2006 du 5 février 2007 consid. 5.2 qui justifierait d'examiner le contexte global, l'employeur ne pouvant être tenu pour responsable des effets de la maladie de l'appelante, ce d'autant moins que des mesures visant à améliorer la situation avaient été prises, mais qu'elles étaient restées vaines au vu du diagnostic erroné des médecins. L'appelante par voie de jonction relève encore que l'on ne saurait lui reprocher, comme le fait l'expert, de ne pas avoir pris les mesures adéquates pour aménager le retour de son employée au travail en mai 2013, puisque de longues vacances lui avaient été octroyées sur demande, et que c'était l'employée qui avait insisté pour conserver le projet qu'elle gérait avant son absence. L'appelante par voie de jonction aurait aussi pris des mesures en réaction aux plaintes émises par son employée en mettant immédiatement en place un processus PIP. Selon l'appelante par voie de jonction, l'appréciation globale de l'attitude de l'employée, qui s'était dégradée au fil du temps, laissait apparaître que sa présence risquait fort de porter atteinte à la bonne marche de l'entreprise.

4.2

4.2.1 Selon 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, la liberté de la résiliation prévaut de sorte que, pour être valable, un congé n'a en principe pas besoin de reposer sur un motif particulier. Le droit de chaque cocontractant de mettre unilatéralement fin au contrat est toutefois limité par les dispositions sur le congé abusif. L'art. 336 al. 1 et 2 CO énumère des cas dans lesquels la résiliation est abusive. Cette liste n'est toutefois pas exhaustive et un congé abusif peut aussi être admis dans d'autres circonstances. Il faut cependant que ces autres situations apparaissent comparables, par leur gravité, aux cas expressément envisagés par l'art. 336 CO. Pour dire si un congé est abusif, il faut se fonder sur son motif réel (ATF 136 III 513 consid. 2.3 p. 514 s. et les arrêts cités).

En vertu de l'art. 336 al. 1 let. d CO, qui vise le congé de représailles (ou congé-vengeance), le licenciement est abusif s'il est donné par une partie parce que l'autre partie fait valoir de bonne foi des prétentions résultant du contrat de travail (TF 4A_401/2016 du 13 janvier 2017 consid. 5.1). Le fait que l'employé se plaigne d'une atteinte à sa personnalité ou à sa santé et sollicite la protection de l'employeur peut constituer une telle prétention (art. 328 CO ; TF 4A_401/2016 du 13 janvier 2017 consid. 5.1.1 ; TF 4C.60/2006 du 22 mai 2006 consid. 7.3 ; TF 4C.343/2003 du 13 octobre 2003 consid. 7).

L'employé doit être de bonne foi, laquelle est présumée (art. 3 al. 1 CC [Code civil suisse du 10 décembre 1907 ; RS 210] ; TF 4A_346/2009 du 20 octobre 2010 consid. 3.1 ; TF 4C.60/2006 du 22 mai 2006 consid. 7.1 et l'arrêt cité). Il importe peu qu'en réalité, sa prétention n'existe pas (ATF 136 III 513 consid. 2.4). Il suffit qu'il soit légitimé, de bonne foi, à penser que sa prétention est fondée (TF 4C.171/1993 du 13 octobre 1993 consid. 2, SJ 1995 p. 797). L'employeur qui soutient que l'employé est de mauvaise foi doit l'établir (sur la preuve du contraire, cf. TF 4A_474/2014 du 9 juillet 2015 consid. 6.2.1). Ainsi, alors que l'employé de bonne foi (art. 3 al. 1 CC) peut bénéficier de la protection de l'art. 336 al. 1 let. d CO sans démontrer le bien-fondé de sa prétention, l'employeur, de son côté, s'il entend établir la mauvaise foi de l'employé, doit démontrer que l'employé savait qu'il faisait valoir des prétentions totalement injustifiées (TF 4C.247/1993 du 6 avril 1994 consid. 3d), ou chicanières (TF 4A_346/2009 du 20 octobre 2010 consid. 3.1) ou présentant un caractère téméraire (TF 4A_401/2016 du 13 janvier 2017 consid. 5.1.2 ; TF 4C.247/1993 du 6 avril 1994 consid. 3d).

Les prétentions émises par l'employé doivent encore avoir joué un rôle causal dans la décision de l'employeur de le licencier (ATF 136 III 513 consid. 2.6). Ainsi, le fait que l'employé émette de bonne foi une prétention résultant de son contrat de travail n'a pas nécessairement pour conséquence de rendre abusif le congé donné ultérieurement par l'employeur. Encore faut-il que la formulation de la prétention en soit à l'origine et qu'elle soit à tout le moins le motif déterminant du

licenciement (TF 4A_401/2016 du 13 janvier 2017 consid. 5.1.3 ; TF 4C.60/2006 du 22 mai 2006 consid. 7.1 et les arrêts cités). Déterminer s'il existe un rapport de causalité naturelle est une question de fait (ATF 136 III 513 consid. 2.6).

Selon la jurisprudence, le fait de se prévaloir de son propre comportement contraire au droit constitue un cas typique d'abus de droit (ATF 125 III 70 consid. 2a). Ainsi, l'employeur ne saurait se prévaloir des conséquences d'un manquement à ses propres obligations envers le travailleur pour justifier le licenciement de ce dernier (TF 4A_329/2011 du 11 octobre 2011 consid. 5). En application de ce principe, le licenciement doit être qualifié d'abusif lorsqu'il est signifié en raison d'une baisse de ses prestations liée à une situation de harcèlement psychologique, car l'employeur qui tolère une telle situation viole ses devoirs découlant de l'art. 328 CO et il n'est pas admis à se prévaloir à l'appui du licenciement des conséquences de la violation de ses propres obligations (TF 4A_381/2011 du 24 octobre 2011 consid. 3). Il en va de même lorsque l'employé est licencié après l'échéance du délai de protection de l'art. 336c al. 1 let. b CO, en raison d'une incapacité de travail persistante consécutive à des actes de harcèlement imputables à l'employeur (TF 4A_329/2011 du 11 octobre 2011 consid. 5) ou lorsque le licenciement a lieu en raison d'un conflit interpersonnel sans que l'employeur ait préalablement pris les mesures que l'on peut raisonnablement attendre pour désamorcer le conflit (TF 4A_158/2010 du 22 juin 2010 consid. 3.2). L'employeur ne doit toutefois pas, du fait de son obligation d'intervention, supporter une situation durablement nuisible ; il doit par ailleurs veiller à la protection de la personnalité de l'ensemble de ses employés. Ainsi, n'est pas abusive la résiliation du contrat par l'employeur dans l'hypothèse où, malgré plusieurs avertissements, un travailleur rencontre des difficultés relationnelles avec plusieurs autres employés (collègues, supérieurs ou subordonnés), si bien que les problèmes relationnels dépassent largement le cadre d'un conflit bilatéral avec un autre employé (TF 4C.237/2006 du 24 novembre 2006). N'est pas non plus abusif le licenciement d'un travailleur en raison du ton et des propos humiliants utilisés par ce dernier de manière persistante envers ses collègues et son

supérieur, nonobstant une mise en garde (TF 4A_259/2007 du 8 novembre 2007 consid. 4.2), ou en raison d'un comportement irritable et de propos agressifs tenus sur son lieu de travail, créant ainsi un mauvais climat de travail, à tout le moins si l'employeur a fait preuve de ménagement dans l'exercice de son droit de résiliation, ce qui a été admis dans le cas d'un employeur qui, préalablement au licenciement, avait eu un entretien avec le collaborateur, puis lui avait ensuite encore adressé un avertissement (ATF 136 III 513 consid. 2.6).

La maladie, pour autant qu'elle porte atteinte à la capacité de travail, n'est pas considérée comme une cause abusive de résiliation (ATF 123 III 246 consid. 5, JdT 1998 I 300). La résiliation des rapports de travail en raison d'une incapacité prolongée perdurant au-delà du délai de protection de l'art. 336c CO n'est pas abusive, à tout le moins si l'incapacité ne trouve pas sa cause dans une violation de ses obligations par l'employeur (TF 4A_245/2009 du 6 avril 2010 consid. 4.3.3) et pour autant que l'employeur n'exerce pas son droit d'une manière rendant le licenciement abusif (TF 4A_564/2008 du 26 mai 2009 consid. 2.2).

En application de l'art. 8 CC (Code civil suisse du 10 décembre 1907 ; RS 210), il appartient, en principe, à la partie qui a reçu son congé de démontrer que celui-ci est abusif. Dans ce domaine, le Tribunal fédéral a toutefois tenu compte des difficultés qu'il pouvait y avoir à apporter la preuve d'un élément subjectif, à savoir le motif réel du congé. Selon la jurisprudence, le juge peut présumer en fait l'existence d'un licenciement abusif lorsque l'employé parvient à présenter des indices suffisants pour faire apparaître comme non réel le motif avancé par l'employeur. Si elle facilite la preuve, cette présomption de fait n'a pas pour résultat d'en renverser le fardeau. Elle constitue, en définitive, une forme de «preuve par indices». De son côté, l'employeur ne peut pas rester inactif; il n'a pas d'autre issue que de fournir des preuves à l'appui de ses propres allégations quant au motif du congé (ATF 130 III 699 consid. 4.1 p. 703 et les arrêts cités).

4.2.2 Le juge ne s'écarte pas sans motifs impératifs des conclusions d'une expertise médicale judiciaire, la tâche de l'expert étant précisément de mettre ses connaissances spéciales à la disposition de la justice afin de l'éclairer sur les aspects médicaux d'un état de fait donné. Selon la jurisprudence, peut constituer une raison de s'écarter d'une expertise judiciaire le fait que celle-ci contient des contradictions ou qu'une surexpertise ordonnée par le tribunal en infirme les conclusions de manière convaincante. En outre, lorsque d'autres spécialistes émettent des opinions contraires aptes à mettre sérieusement en doute la pertinence des déductions de l'expert, on ne peut pas exclure, selon les cas, une interprétation divergente des conclusions de ce dernier par le juge ou, au besoin, une instruction complémentaire sous la forme d'une nouvelle expertise médicale (ATF 125 V 351 consid. 3b/aa ; TF 9C_986/2008 du 29 mai 2009 consid. 4.2 ; TF 9C_298/2009 du 3 février 2010 consid. 2.2 ; TF 9C_603/2009 du 2 février 2010 consid. 3.2).

4.3

4.3.1 En l'espèce, la Chambre patrimoniale cantonale a retenu que le motif du licenciement indiqué par S._____ le 13 février 2014 était lié à l'attitude hostile et agressive de J._____ dès qu'elle se trouvait en divergence avec ses collègues, ce qui rendait le travail en équipe particulièrement difficile. La défenderesse avait expliqué que ces difficultés d'intégration, liées à l'opposition fréquente et exprimée de manière déplacée par la demanderesse envers sa supérieure ainsi que son comportement général envers cette dernière, auraient rendu la poursuite d'une collaboration impossible, ce d'autant qu'elle se refusait à admettre quelque critique que ce soit, refus manifesté de manière hostile, précisant enfin que la demanderesse avait été invitée, sans succès, à changer de manière drastique son attitude. Selon les premiers juges, il n'y avait pas de raison de douter de la véracité de ces motifs, dans la mesure où la défenderesse reprochait à la demanderesse une attitude conflictuelle dans ses évaluations de 2012 et de 2013, soit durant ses deux dernières années de service.

La Chambre patrimoniale cantonale a ensuite considéré que les problèmes relationnels qui étaient reprochés à J._____ dans son évaluation de 2012 étaient en définitive peu importants, mais que la problématique réelle à laquelle la défenderesse était confrontée était un conflit bilatéral entre l'intéressée et F._____. Elle a relevé à cet égard qu'il ressortait en particulier des différents avis médicaux que la demanderesse n'avait en réalité pas supporté le fait d'avoir F._____ comme supérieure hiérarchique, alors qu'elles étaient auparavant au même rang hiérarchique, que la demanderesse avait elle-même également postulé pour ce poste. Hormis ce conflit, les premiers juges ont constaté que plusieurs témoins entendus, à savoir C._____, L._____, H._____ et T._____ avaient fait état d'un comportement ouvert de la part de la demanderesse et avaient nié toute agressivité de sa part. Il ressortait en outre des « Multi-Rater Feedbacks » produits que les collègues de la demanderesse, à savoir [...], [...], [...], [...], avaient fait des remarques positives à son sujet. A l'inverse, aucun témoin - à l'exception de F._____ et de R._____ des ressources humaines qui n'avait pas directement travaillé avec la demanderesse - n'avait fait état d'agressivité de la part de cette dernière. Enfin, dans le certificat intermédiaire remis à la demanderesse le 28 janvier 2013, soit sept mois avant qu'elle soit en arrêt complet de travail, la défenderesse avait indiqué que son employée « communiqu[ait] clairement et sans ambiguïté pour mener la conversation sans perdre de vue son objectif et particip[ait] activement au travail de l'équipe, en encourageant la collaboration » et qu'elle « a[vait] une attitude courtoise et naturelle et de bonnes manières pour s'adresser à ses supérieurs comme aux employés, de façon franche et conviviale ».

La Chambre patrimoniale cantonale a encore examiné si la défenderesse avait pris les mesures que l'on pouvait attendre d'elle pour désamorcer le conflit en question, exigence reposant sur l'art. 328 CO. Elle a rappelé à cet égard que la demanderesse s'était plainte dans un « Multi-Rater Feedback » remis à D._____, General Manager, du « micro-managing » dont elle faisait l'objet de la part de sa nouvelle supérieure F._____. De plus, par courriels des 14 et 15 août 2013, après avoir reçu son évaluation mi-annuelle pour 2013 remplie par F._____, la

demanderesse avait écrit à Z._____ des ressources humaines et à D._____ pour leur faire part des difficultés relationnelles qu'elle rencontrait avec F._____ - en particulier son sentiment de se faire « micro-manager » par cette dernière - en leur demandant de l'aide pour résoudre ce conflit, indiquant qu'elle se sentait harcelée et menacée s'agissant de son évaluation de 2013, laquelle ne reflétait pas de manière correcte sa contribution. Or aucun élément au dossier n'indiquait qu'une discussion ou qu'une conciliation ou médiation avaient été organisées entre les ressources humaines ou un tiers, F._____ et l'intéressée, ou encore entre cette dernière et ses collègues avec lesquels on lui reprochait d'être en conflit dans ses différentes évaluations, et aucune réorganisation d'équipe n'avait eu lieu. En outre, aucun avertissement formel n'avait été donné à la demanderesse quant à son caractère que la défenderesse qualifiait de difficile, et quant à ses problèmes relationnels. Pour les premiers juges, il n'était au surplus pas établi que la demanderesse avait à ce point un caractère difficile et conflictuel qu'elle « nuisait notablement » au travail en commun dans l'entreprise au sens de la jurisprudence. La Chambre patrimoniale cantonale a en outre souligné que la situation avait été difficile en raison de la réorganisation de l'équipe « Regional Marketing », que de nouveaux membres étaient arrivés dans l'équipe en adhérant peu au modèle opérationnel, ce qui avait conduit à un contexte difficile. La décision de mettre en place un PIP - programme destiné à améliorer le seul comportement de la demanderesse - était dès lors insuffisante. La défenderesse aurait ainsi pu notamment organiser des réunions visant à mettre en place une médiation entre la demanderesse et F._____ ou changer la demanderesse d'équipe, soit de supérieur hiérarchique. Aussi, la Chambre patrimoniale cantonale a jugé qu'en se basant sur le caractère conflictuel de la demanderesse pour la licencier, alors que la défenderesse n'avait pas pris les mesures - fondées sur l'art. 328 CO - qui pouvaient être attendues d'elle en sa qualité d'employeur pour désamorcer le conflit en question, l'employeur avait violé cette disposition. Partant le licenciement du 23 janvier 2014 avait été donné dans des circonstances qui le rendaient abusif.

Ces motifs emportent la conviction de la Cour de céans au terme de l'appréciation de l'ensemble des éléments relevés. Ainsi, il y a lieu de confirmer l'existence d'un conflit interpersonnel avec F._____, qui a été à l'origine des difficultés rencontrées par J._____. A cet égard, il n'est en effet pas établi que celle-ci ait eu d'autres comportements que l'on puisse qualifier de graves (p. ex. celui avec W._____) ou qui lui soient clairement imputables (ceux avec Q._____ ou la « project manager »). Par ailleurs, il y a lieu d'admettre que le PIP proposé par l'employeur n'était pas une mesure adéquate en l'espèce en tant qu'il ne tentait pas de résoudre le conflit mais qu'il se focalisait sur le seul comportement de l'employée jugée problématique dans un contexte de réorganisation englobant de nouveaux membres dans l'équipe. Une médiation, suivie d'un éventuel changement d'équipe en cas d'échec – possible notamment eu égard à la taille importante de l'entreprise –, aurait été adéquate compte tenu des circonstances. Au surplus, le revirement de l'employeur s'agissant de la procédure BPO requise par J._____, alors qu'elle était déjà entamée, constitue un élément supplémentaire qui n'est pas décisif mais qui renforce l'appréciation selon laquelle l'employeur n'a pas pris toutes les mesures que l'on pouvait attendre de lui pour préserver la capacité de travail de son employée au regard des difficultés rencontrées, violant ainsi l'art. 328 CO.

Les arguments de l'appelante par voie de jonction S._____ ne sont pas de nature à modifier cette appréciation. En particulier, l'attitude agressive en juin 2013 rapportée par W._____, qui n'a jamais côtoyé l'intimée par voie de jonction et alors que celle-ci – qui conteste du reste ce fait – était déjà atteinte dans sa santé et n'avait repris le travail qu'à temps partiel, doit être mise en balance avec celle, positive, rapportée par les témoins entendus par la Chambre patrimoniale cantonale, dont le seul fait d'avoir été cités par l'intimée par voie de jonction, voire d'avoir été employés par l'appelante par voie de jonction, n'enlève rien à leur force probante, dès lors que la procédure des « Multi-Rater Feedback » prévoit elle-même expressément de faire appel à ses collègues dans le cadre de la contestation des évaluations. Enfin, l'arrêt TF 4C.289/2006 n'est ici d'aucun secours à l'appelante par voie de jonction

dans la mesure où il n'y est pas question d'un congé abusif mais d'une indemnité fondée sur l'art. 5 al. 3 de la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes du 24 mars 1995 (LEg ; RS 151.1).

4.3.2 Certes, l'expertise judiciaire de la Dresse B._____, psychiatre et psychothérapeute, conclut, en réponse à l'allégué 318 de la duplique, que les problèmes rencontrés par J._____ ne seraient pas dus à l'environnement du travail, mais que cet environnement aurait contribué à aggraver la problématique psychique préexistante de l'expertisée.

Les premiers juges ne se sont cependant pas fondés sur l'expertise psychiatrique dans le cadre de l'examen de la question du motif du licenciement, sans pour autant expliquer leur écart. Le jugement s'est limité à se référer à l'expertise dans le cadre de la motivation du refus de l'indemnité pour tort moral demandée par J._____.

Les « remarques concernant la souffrance au travail et les critères de mobbing » de l'expertise judiciaire relèvent, en substance, que l'experte ne comprenait pas les critères d'évaluation de S._____, qu'elle pouvait suivre partiellement J._____ sur ce point, qu'il lui manquait des explications sur la pondération des différents « items » de l'évaluation, que l'évaluation 2012 apparaissait exagérément négative et que néanmoins J._____ en faisait un élément de revendication disproportionné. Selon l'experte, malgré cela et sans considération pour les critères usuels de postulation et de promotion chez S._____ pourtant clairement explicités, J._____ avait postulé pour un poste à responsabilité mis au concours à l'interne. Avec cette postulation, elle n'avait pas tenu compte de son arrivée récente dans l'entreprise ni de son évaluation annuelle 2012 insuffisante. Elle s'était ainsi exposée inconsidérément à un refus, en raison des aspects pré-morbides de sa personnalité qui la poussaient à viser des postes élevés pour satisfaire une image grandiose de soi.

Ces considérations apparaissent contradictoires en tant que l'experte se prononce sur les critères d'évaluation 2012 pour les remettre

à tout le moins partiellement en cause, déclarant suivre partiellement J._____ sur ce point, avant de lui reprocher de ne pas tenir compte, dans le cadre de ses aspirations à un poste plus élevé, de son évaluation 2012 insuffisante. On a aussi du mal à comprendre que J._____ n'aurait pas été malade psychiquement début 2013, selon l'experte, mais qu'elle aurait néanmoins été affectée en raison de son hyperesthésie (aspects sensitifs de son trouble de la personnalité) par ces événements. L'expertise n'est pas claire à cet égard, puisque plus loin, elle reconnaît une fragilité psychique à l'appelante à la suite de la reprise de son travail à 40% en mai 2013 déjà, avant de la considérer comme gravement malade à la mi-mai 2013. Cela n'empêche pourtant pas l'experte de formuler l'hypothèse, en contradiction avec sa conclusion selon laquelle les problèmes de J._____ ne venaient pas de son environnement de travail mais que cet environnement avait contribué à aggraver sa problématique psychique préexistante, que si le poste de travail de J._____ avait pu être aménagé dans l'entreprise à cette période dans un environnement momentanément moins exposé et spécifiquement défini avec elle, elle aurait pu évoluer favorablement et se remettre psychiquement. L'experte se demande aussi pourquoi S._____, après trois mois d'arrêt, puis une reprise à temps partiel du travail par son employée, n'avait pas mis en place de suivi spécifique de la situation, ni réfléchi à un aménagement du poste de travail, des dispositifs de « case-management » étant pourtant présents dans les grandes entreprises en Suisse pour faire le lien entre les difficultés éprouvées au travail par l'employé. L'experte est d'avis que l'appelante avait été évaluée inadéquatement mi-2013 par un instrument qui considère des critères de productivité et relationnels en pleine capacité de travail, l'appelante étant gravement malade à cette époque.

L'experte oriente ensuite son rapport d'expertise sur la question spécifique du mobbing. Elle retient en particulier le critère 28 qui a la teneur suivante : « Noter le travail de la personne de manière inéquitable et malveillante ». A cet égard, l'experte considère que, hormis la pondération des « items » de l'évaluation de fin 2012 qui n'est pas expliquée et qui apparaîtrait inadéquate, l'évaluation 2013 serait peu en rapport avec la capacité de travail effective de l'expertisée, focalisée sur

les difficultés relationnelles. L'experte examine encore le critère du « style de management excessif », avant de conclure que l'employeur n'aurait pas intentionnellement mis en oeuvre des conditions de travail difficiles dans le but de nuire à l'expertisée, mais tout au plus ne les aurait pas activement adaptées pour permettre un retour au travail dans des conditions moins exigeantes pour un collaborateur encore partiellement à l'arrêt de travail. Cette conclusion intermédiaire apparaît incohérente au vu des constatations sur le traitement psychiatrique et psychothérapeutique suivi par l'expertisée. En effet, l'experte considère que le traitement médical dont a bénéficié J. _____ n'était pas en rapport avec la gravité des troubles présentés, le médecin généraliste se focalisant sur les troubles physiques, le traitement psychothérapeutique n'ayant pas permis une évolution favorable de la capacité de travail ainsi que de l'insertion professionnelle, et l'expert-psychiatre - pourtant mandaté par S. _____ elle-même - n'ayant pas, selon l'experte, posé le diagnostic psychiatrique correct compte tenu de la subtilité du tableau symptomatique psychiatrique. Elle reproche en outre à l'appelante son refus d'une médication, relevant que le trouble présenté par celle-ci évoluait « usuellement » favorablement. Or cette conclusion constitue une pure hypothèse, non vérifiée quant aux effets concrets d'une telle médication, compte tenu notamment des exigences spécifiques du milieu professionnel dans lequel évoluait l'intéressée, reflétées par les évaluations très poussées des employés par l'employeur.

Il y a ainsi lieu, à l'instar de la Chambre patrimoniale cantonale, de ne pas s'appuyer dans ce contexte sur l'expertise qui apparaît à certains égards contradictoire, peu claire et dépassant le cadre d'une expertise médicale en tant qu'elle examine en rapport avec l'évaluation de l'intimée par voie de jonction des questions relevant du droit, voire de l'appréciation juridique des faits. L'expertise, établie en 2017, désavoue en outre les soins médicaux dont a bénéficié l'intimée par voie de jonction auparavant, ainsi que l'expertise effectuée par l'expert-psychiatre pourtant mandaté par l'assurance perte de gain de l'employeur, sans distinguer clairement les différentes phases de maladies physiques de l'intimée par voie de jonction diagnostiquées en 2013 et en 2015 d'une

part, ainsi que les effets éventuels de ces maladies sur la santé psychique de l'intimée par voie de jonction, d'autre part.

4.3.3 Compte tenu de ce qui précède, le congé abusif retenu par les premiers juges doit être confirmé.

5.

5.1 L'appelante J._____ conteste pour sa part le montant de l'indemnité pour congé abusif allouée par les premiers juges. Elle soutient à cet égard que le comportement de l'intimée aurait été clairement inadmissible et très grave, et non pas seulement « relativement grave » comme l'ont retenu les premiers juges, puisqu'en plus de ne pas avoir pris les mesures attendues d'elle en sa qualité d'employeur pour désamorcer les conflits, l'intimée l'aurait traitée défavorablement au seul motif qu'elle était malade, aurait exploité les conséquences de ses propres violations du contrat, en particulier de son devoir d'assistance, et aurait agi sans égards dans la façon de mettre fin au contrat, ces trois comportements pris individuellement étant constitutifs d'un congé abusif. Elle relève en substance que l'intimée ne l'aurait pas entendue lorsqu'elle lui avait légitimement demandé des explications au sujet d'une appréciation qu'elle jugeait arbitraire, que l'intimée n'aurait par ailleurs pas respecté la procédure interne, que face à une employée fragilisée, l'intimée aurait rapidement évoqué le programme PIP, mal considéré par les employés, que l'intimée n'aurait pas compris son besoin évident d'écoute à son retour de maladie, que l'intimée l'avait mise à l'épreuve pendant une période beaucoup trop courte pour qu'elle puisse être considérée comme pertinente, que l'intimée l'aurait licenciée en renonçant au programme PIP au motif qu'elle était malade, que l'intimée l'aurait court-circuitée en mettant fin au BPO pour un motif absurde, violant ensuite les règles de confidentialité inhérentes à ce processus, et que compte tenu de l'ensemble des circonstances et en particulier de l'attitude à son égard, il ne serait pas soutenable d'affirmer que son propre comportement n'était pas irréprochable au motif qu'elle avait eu quelques conflits avec des collègues et sa supérieure hiérarchique.

5.2 Aux termes de l'art. 336a al. 2 CO, l'indemnité pour licenciement abusif est fixée par le juge, compte tenu de toutes les circonstances.

Pour fixer l'indemnité au sens de l'art. 336a CO, le juge jouit d'un large pouvoir d'appréciation (cf. art. 4 CC) qui n'est limité que dans la mesure où il ne peut allouer au maximum qu'un montant correspondant à six mois de salaire (TF 4A_194/2011 du 5 juillet 2011 consid. 7.2 ; ATF 119 II 157 consid. 2a, JdT 1994 I 293 ; Dunand/Mahon, Commentaire du contrat de travail, 2013, n. 13 ad art. 336a CO, p. 691). Selon la jurisprudence (cf. notamment TF 4A_69/2010 du 6 avril 2010 consid. 5 ; TF 4A_279/2008 du 12 septembre 2008 consid. 4.1 ; ATF 123 III 391 consid. 3, JdT 1998 1126 ; ATF 123 III 246 consid. 6a, JdT 1998 I 300), le juge doit notamment tenir compte des éléments suivants : la gravité de la faute de l'employeur, la faute concomitante éventuelle du travailleur, la manière dont s'est déroulée la résiliation, la gravité de l'atteinte à la personnalité du travailleur, l'intensité et la durée des rapports de travail, les effets économiques du licenciement pour le travailleur, l'âge du travailleur, les conditions existantes sur le marché du travail et la situation économique des parties.

En ce qui concerne la faute de l'employeur, il résulte de la casuistique tirée de la jurisprudence en matière de congés de représailles que l'indemnité se situe le plus souvent entre quatre et six mois de salaire (TF 4C.177/2003 du 21 octobre 2003 consid. 3.5 ; TF 4C.86/2001 du 28 mars 2002 consid. 1 et les arrêts cités ; cf. ég., entre autres auteurs, Rehbinder/Stifickli, Berner Kommentar, 2^e éd. 2014, n. 15 ad art. 336a CO ; cf. aussi casuistique in Dunand/Mahon, op. cit., n. 20 à 25 ad art. 336a CO).

Le juge tiendra aussi compte des effets économiques du licenciement (pour les deux parties), ce qui présuppose de prendre en considération également la situation économique de l'employeur (TF 4C.86/2001 précité consid. 1d et l'arrêt cité), et du comportement des

parties. Sur ce dernier point, il s'agira notamment d'observer, s'agissant de l'attitude de l'employeur, si celui-ci a permis à l'employé de s'exprimer sur les motifs ayant conduit au licenciement (TF 4C.86/2001 précité consid. 1e) ou si, ayant connaissance de querelles au sein de l'entreprise, il a pris diverses mesures pour protéger la personnalité de ses employés (cf. TF 4A_401/2016 du 13 janvier 2017 consid. 6.2).

5.3 En l'espèce, si le congé a été considéré comme abusif et qu'il est admis que l'employeur n'a pas pris les mesures nécessaires pour protéger la personnalité de son employée, il y a lieu de retenir que des circonstances particulières atténuent la gravité de son comportement. En effet, la première incapacité de travail de l'appelante, du 3 février au 1^{er} mai 2013, avait été causée par des problèmes médicaux qui n'avaient a priori aucun lien avec son emploi. En outre, à son retour à 40% c'est l'appelante elle-même qui avait désiré conserver la gestion d'un projet qui nécessitait cependant un investissement personnel important et des horaires particuliers en raison des contacts nécessaires avec l'équipe du projet basée aux Etats-Unis. Ensuite, l'intimée lui avait accordé les vacances demandées, ce malgré une charge de travail importante. Par ailleurs, l'appelante - qui avait du mal à accepter que F._____ ait été nommée au poste qu'elle avait également convoité - avait une attitude agressive envers sa supérieure hiérarchique F._____ qui ignorait l'ampleur de ses problèmes de santé. Enfin, la courte période effective pendant laquelle l'appelante a travaillé sous les ordres de F._____ a en définitive laissé très peu de temps à l'intimée pour évaluer la situation plus en avant et prendre les mesures adéquates. Ainsi, les circonstances précitées relativisent la gravité du comportement de l'intimée, de sorte qu'une indemnité de deux mois de salaire apparaît adéquate si l'on tient également compte du fait que J._____ n'a pas établi les effets économiques de son licenciement et que la durée des rapports de travail a été relativement courte, éléments qui demeurent incontestés en appel.

6.

6.1 L'appelante J._____ soutient encore qu'il se justifierait de lui allouer une indemnité pour tort moral de 25'000 fr. compte tenu de la gravité des violations de ses devoirs par l'employeur, l'absence de protection de la personnalité de l'employée durant les relations de travail et de la dégradation de son état de santé, dont l'employeur devrait supporter une part de responsabilité selon l'experte. Elle relève en particulier que l'employeur se serait borné à appliquer ses processus internes et n'aurait pas été capable de voir et de reconnaître que son employée était fragilisée et en détresse.

6.2 Selon l'art. 49 al. 1 CO, celui qui subit une atteinte illicite à sa personnalité a droit à une somme d'argent à titre de réparation morale, pour autant que la gravité de l'atteinte le justifie et que l'auteur ne lui ait pas donné satisfaction autrement. L'ampleur de la réparation morale au sens de l'art. 49 CO dépend avant tout de la gravité des souffrances physiques ou psychiques consécutives à l'atteinte subie par la victime et de la possibilité d'adoucir sensiblement, par le versement d'une somme d'argent, la douleur morale qui en résulte. N'importe quelle atteinte légère à la réputation professionnelle, économique ou sociale d'une personne ne justifie pas une réparation. Une indemnité est par exemple due au travailleur qui a été victime, dans l'entreprise de l'employeur, de harcèlement psychologique ou mobbing, lorsque, d'un point de vue objectif, il a subi une humiliation particulièrement sévère (ATF 125 III 70 consid. 3a ; ATF 130 III 699 consid. 5.1 ; TF 4A_607/2011 du 10 novembre 2011 consid. 3). Là également, le juge apprécie selon les règles du droit et de l'équité (art. 4 CC) si une indemnité se justifie au regard des circonstances particulières de la cause (ATF 129 III 715 consid. 4.4 ; TF 4A_578/2011 du 12 janvier 2012 consid. 6.2).

Lorsque l'atteinte à la personnalité du salarié congédié abusivement découle du licenciement, l'indemnité de l'art. 336a CO comprend en principe la réparation du tort moral subi par le travailleur licencié (TF 4C.310/1998 du 8 janvier 1999, in SJ 1999 I 277 consid. 4a ; ATF 123 III 391 consid. 3). Du fait de sa finalité réparatrice, cette indemnité ne laisse guère de place à une application cumulative de l'art.

49 CO, car elle embrasse toutes les atteintes à la personnalité du travailleur qui découlent de la résiliation abusive du contrat (TF 4C.310/1998 précité consid. 4a). Le Tribunal fédéral ne l'exclut cependant pas dans des situations exceptionnelles, lorsque l'atteinte serait à ce point grave qu'un montant correspondant à six mois de salaire ne suffirait pas à la réparer (consid. 9c non publié de l'ATF 126 III 395; TF 4C_310/1998 précité, in SJ 1999 I 277 consid. 4a). En revanche, comme l'art. 336a al. 2 in fine CO réserve les dommages-intérêts qui pourraient être dus à un autre titre, le travailleur conserve le droit de réclamer la réparation du préjudice résultant d'une cause autre que celle liée au caractère abusif du congé (ATF 123 III 391 consid. 3c), par exemple le tort moral résultant d'un harcèlement antérieur au congé abusif (TF 4C_177/2003 du 21 octobre 2003 consid. 4.1).

6.3 En l'espèce, l'indemnité pour congé abusif correspond à deux mois de salaire et n'atteint ainsi pas le maximum légal de six mois. Toutefois, l'indemnité pour tort moral réclamée ne résulte pas d'une autre cause que celle liée au caractère abusif du congé, de sorte qu'une indemnité supplémentaire pour tort moral n'entre pas en ligne de compte eu égard aux principes prévalant en la matière. Partant, il n'y a pas lieu d'examiner plus avant les griefs de l'appelante sur ce point.

7.

7.1 L'appelante J._____ soutient encore qu'elle aurait droit à un bonus supplémentaire de 2'790 fr. pour 2012, de 22'685 fr. pour 2013 et de 4'620 fr. pour 2014, soit au total à un montant de 30'095 francs. Elle relève à cet égard qu'il serait arbitraire de lui reprocher de ne pas avoir usé de la possibilité de contester ce point par la procédure du BPO, compte tenu du contexte et du fait que cette procédure lui avait été déconseillée par R._____ qui serait même allée jusqu'à lui dire qu'elle s'exposerait à un renvoi si elle suivait cette voie. L'appréciation de sa supérieure C._____ et les propos recueillis dans le cadre de la procédure de « *Multi-rater feedback* » mettraient clairement en évidence sa grande

sociabilité, son ouverture d'esprit et son engagement, son conflit avec F._____ n'autorisant pas son employeur à la pénaliser.

7.2 Le code des obligations ne définit ni ne réglemente le bonus. Selon ses caractéristiques, ce type de rémunération sera donc qualifié soit de salaire soit de gratification (TF 4A_26/2012 du 15 mai 2012 consid. 5) Une gratification, aux termes de l'art. 322d CO, est une rétribution spéciale que l'employeur verse en sus du salaire, par exemple une fois par année. Elle se distingue du salaire, et en particulier d'un éventuel treizième mois de salaire, en ceci qu'elle dépend au moins partiellement du bon vouloir de l'employeur. Si le versement d'une gratification n'a pas été convenu, expressément ou par actes concluants, cette prestation est entièrement facultative. Si un versement de ce genre est convenu, l'employeur est tenu d'y procéder mais il jouit d'une certaine liberté dans la fixation du montant à allouer (ATF 131 III 615 consid. 5.2 et les références citées). La jurisprudence reconnaît à l'employeur un tel pouvoir d'appréciation lorsque le montant du bonus ne dépend pas seulement de l'atteinte d'un certain résultat d'exploitation, mais aussi de l'appréciation subjective de la prestation du travailleur (ATF 142 III 381 consid. 2.1 ; 139 III 155 consid. 3.1).

Dans le cas où la gratification est obligatoire dans son principe, on ne peut en imposer le montant à l'employeur que dans l'hypothèse où il ne le fixe pas lui-même ou le fixe de manière arbitrairement basse, de façon totalement insoutenable. Dans les autres hypothèses, soit celles où l'employeur fixe la gratification sans contrevenir à la prohibition de l'arbitraire et de l'inégalité de traitement, le juge ne doit pas intervenir, sous peine de nier l'essence de la gratification, dont le propre est de contenir une part d'appréciation de l'employeur (Wyler/Heinzer, Droit du travail, 3^e éd., Berne 2014, p. 169 et la réf. citée).

7.3

7.3.1 En l'espèce, le contrat de travail liant les parties prévoyait, à son art. 7, qu'outre son salaire de base, J._____ « était susceptible » de percevoir une prime, que conformément au plan de prime en vigueur,

cette prime potentielle était estimée à 20% de son salaire annuel de base mais qu'elle pouvait être ajustée à tout moment, que le paiement effectif de la prime était basée sur un facteur dépendant de l'évaluation de ses performances individuelles, le pourcentage cible de sa prime et les résultats de son unité commerciale/division, que la prime était discrétionnaire de sorte que l'employeur pouvait ajuster la prime à la hausse ou à la baisse à son entière discrétion en tenant compte, entre autres, de ses performances individuelles, des résultats financiers de l'entreprise et du contexte économique.

7.3.2 Entre 2012 et 2013, l'appelante a obtenu la note 1 pour son comportement. Cette appréciation comporte incontestablement un aspect subjectif. Cela ressort d'ailleurs de la procédure probatoire, puisque les divers avis recueillis ne sont pas unanimes sur ce point. Si l'appelante est soutenue, s'agissant de son comportement, par plusieurs employés de l'intimée avec qui elle avait travaillé et qu'il peut être retenu que son chef direct d'alors, [...], n'avait pas un caractère facile, il n'en demeure pas moins que R. _____ avait constaté par elle-même, après avoir recueilli un nouveau « feedback » auprès des chefs marketing du département des marchés – soit les principaux concernés par l'activité de l'appelante liée au produit [...], – que le comportement de l'intéressée faisait effectivement l'objet de critiques et que C. _____ avait elle-même émis des critiques s'agissant de son écoute, de son style de management, de la gestion de ses émotions négatives et de sa capacité à garder le contrôle, même si elle avait elle-même proposé la note 2.2 en considérant que ces éléments étaient compensés par d'autres points positifs. Il n'est par ailleurs pas établi, ni même rendu vraisemblable, que R. _____ – dont le témoignage n'a pas fait l'objet d'un crédit excessif comme soutenu par l'appelante (consid. 3 supra) – lui aurait dit qu'elle s'exposerait à un renvoi si elle s'adressait au BPO.

Ainsi, même si les conflits antérieurs à celui qui opposait l'appelante à F. _____ doivent être relativisés, comme déjà exposé (consid. 4 supra), il n'appartient pas à la Cour de céans de se substituer à l'employeur et de procéder à la correction des notes d'évaluation de

l'appelante, qui lui incombait, et du bonus qui en découle, et qui doit ainsi être confirmé.

On relèvera encore que la question de savoir si la présence d'un avocat dans le cadre du BPO entrepris par l'appelante à la suite de son licenciement était conforme aux règles prévues par l'employeur peut être laissée ouverte, dès lors qu'elle ne paraît de toute manière pas décisive et que l'issue de cette démarche, si elle avait été poursuivie, ne peut pas être établie.

7.3.3 En ce qui concerne l'année 2014, les premiers juges ont retenu que comme l'appelante n'avait pas produit son évaluation, ils n'étaient pas en mesure de savoir si la note attribuée devait être revue. Or l'appelante n'a pas motivé son grief à cet égard, de sorte qu'il n'y a pas lieu d'entrer en matière sur ce point.

8.

8.1 Enfin, l'appelante J._____ soutient que son certificat de travail devrait faire mention des vœux et recommandations requis compte tenu de l'état de fait complété, de l'appréciation corrigée des performances et de la gravité du comportement de l'employeur. Cette mention a la teneur suivante :

« Nous tenons à remercier J._____ pour son engagement et toute sa contribution à notre activité. Nous lui souhaitons bonne continuation et sommes convaincus qu'elle pourra apporter beaucoup à toute société à la recherche de solides compétences en marketing et commerce et en leadership d'équipe.

Nous la recommandons à tout employeur. »

8.2 Le travailleur peut demander en tout temps à l'employeur un certificat portant non seulement sur la nature et la durée des rapports de travail, mais aussi sur ses prestations et sa conduite (art. 330a al. 1 CO). D'une part, un tel certificat de travail qualifié (ou complet) doit favoriser

l'avenir professionnel du travailleur, si bien qu'il doit être formulé de manière bienveillante ; mais, d'autre part, il doit aussi donner au futur employeur un reflet le plus exact possible de l'activité, des prestations et de la conduite du travailleur, si bien qu'il doit être sur le principe complet et conforme à la vérité (ATF 129 III 177 consid. 3.2, JdT 2003 I 342 s. ; TF 4A_432/2009 du 10 novembre 2009 consid. 3 et les références citées).

8.3 En l'espèce, les mentions supplémentaires requises par l'appelante ne constituent pas des éléments impératifs en vertu de l'art. 330a al. 1 CO, de sorte que ce grief doit être rejeté. Par ailleurs, l'appelante ne pourrait de toute manière rien tirer en sa faveur du complètement de l'état de fait pour faire corriger le certificat de travail, l'appréciation de ses performances n'ayant pas été corrigée et la gravité du comportement de l'intimée n'ayant aucune d'incidence sur la teneur du certificat de travail délivré.

9. En définitive, il y a lieu de rejeter l'appel ainsi que l'appel joint et de confirmer le jugement.

Les frais judiciaires afférents à l'appel, fixés à 2'107 fr., seront mis à la charge de l'appelante, tandis que les frais judiciaires afférents à l'appel joint, fixés à 2'107 fr., seront mis à la charge de l'appelante par voie de jonction (art. 106 CPC).

Vu le sort du litige, chaque partie assumera ses propres dépens.

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

I. L'appel est rejeté.

II. L'appel joint est rejeté.

III. Le jugement est confirmé.

IV. Les frais judiciaires de deuxième instance afférents à l'appel, arrêtés à 2'107 fr. (deux mille cent sept francs), sont mis à la charge de l'appelante J._____.

V. Les frais judiciaires de deuxième instance afférents à l'appel joint, arrêtés à 2'107 fr. (deux mille cent sept francs), sont mis à la charge de l'appelante par voie de jonction S._____.

VI. Les dépens de deuxième instance sont compensés.

VII. L'arrêt est exécutoire.

Le président :

La greffière :

Du

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

- Me Alexandre Curchod (pour J._____),
- Me Christian Bettex (pour S._____),

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

- Chambre patrimoniale cantonale.

La Cour d'appel civile considère que la valeur litigieuse est supérieure à 30'000 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 :