

**COUR D'APPEL CIVILE**

---

---

Arrêt du 29 janvier 2018

---

Composition : M. ABRECHT, président  
Mmes Kühnlein et Courbat, juges  
Greffière : Mme Bourqui

\*\*\*\*\*

**Art. 328 et 336 CO**

Statuant sur l'appel interjeté par **A.**\_\_\_\_\_, à [...],  
défenderesse, contre le jugement rendu le 6 décembre 2016 par le  
Tribunal civil de l'arrondissement de Lausanne dans la cause divisant  
l'appelante d'avec **G.**\_\_\_\_\_, à [...], demanderesse, la Cour d'appel civile  
du Tribunal cantonal considère :

## **En fait :**

**A.** Par jugement du 6 décembre 2016, envoyé aux parties pour notification le 28 juin 2017, le Tribunal civil de l'arrondissement de Lausanne a partiellement admis les conclusions prises par la demanderesse G.\_\_\_\_\_ au pied de sa demande du 5 octobre 2015 à l'encontre de la partie défenderesse A.\_\_\_\_\_ (I), a dit que la partie défenderesse devait paiement à la demanderesse d'une somme de 28'862 fr. 40 plus intérêts à 5 % l'an dès le 1<sup>er</sup> mai 2015 (II), a ordonné à la partie défenderesse de remettre à la demanderesse, dans un délai de dix jours dès jugement définitif et exécutoire, un nouveau certificat de travail (III), a arrêté les frais judiciaires à 6'340 fr. et les a fixé à 4'755 fr. pour la partie défenderesse et à 1'585 fr. pour la demanderesse, la part aux frais de celle-ci étant laissée à la charge de l'Etat (IV), a dit que les frais de la procédure de conciliation arrêtés à 450 fr., par l'autorisation de procéder du 9 juin 2015, sont répartis à hauteur de 337 fr. 50 pour la partie défenderesse et de 112 fr. 50 pour la demanderesse, la part aux frais de celle-ci étant laissée à la charge de l'Etat (V), a fixé l'indemnité du conseil d'office de la demanderesse, allouée à Me Patrick Mangold, à 2'479 fr. 45, vacation et TVA inclus, pour la période du 22 mars 2016 au 15 novembre 2016 (VI), a rappelé la teneur de l'art. 123 CPC (VII), a dit que la partie de défenderesse devait verser à la demanderesse la somme de 9'000 fr. à titre de dépens (VIII) et a rejeté toute autre ou plus ample conclusion (IX).

En droit, les premiers juges ont retenu que la demanderesse s'était valablement opposée à son licenciement par la défenderesse. Cette dernière invoquait comme seul motif à l'appui de son congé-modification la rupture du lien de confiance entre l'établissement scolaire les N.\_\_\_\_\_ et G.\_\_\_\_\_ à la suite d'un courriel adressé par la demanderesse à Y.\_\_\_\_\_ et envoyé par erreur en copie au directeur de l'établissement scolaire Q.\_\_\_\_\_, à T.\_\_\_\_\_ et X.\_\_\_\_\_, supérieures de la demanderesse. Les premiers juges ont considéré que le caractère abusif du congé ressortait du comportement de la défenderesse, qui avait

invoqué un motif sans gravité particulière, soit l'utilisation du terme vexatoire de « punaise » qualifiant une secrétaire de l'établissement scolaire dans le courriel précité, afin de la licencier alors qu'elle demandait depuis plus d'une année que des mesures soient prises en égard à sa personnalité. Il leur est apparu que l'épisode du courriel avait servi de prétexte à l'employeur car cela n'avait pas porté atteinte au lien de confiance entre les parties. S'agissant d'une atteinte à la personnalité de la demanderesse, les premiers juges ont retenu que celle-ci avait souffert d'un climat délétère et d'un contexte général de pression et que son employeur n'avait pas répondu à ses courriels l'informant des problèmes rencontrés et n'avait en outre pas pris les mesures adéquates pour qu'elle ne soit pas obligée de retourner aux N. \_\_\_\_\_ malgré les avertissements clairs et unanimes du Dr J. \_\_\_\_\_ et de C. \_\_\_\_\_. Selon les magistrats, la modification du taux d'activité de la demanderesse, sans nécessité économique apparente, avait exprimé un mépris pour sa personnalité. Les premiers juges ont ainsi admis qu'une indemnité équivalant à quatre mois de salaire était due pour licenciement abusif. En revanche, l'atteinte subie n'était pas telle qu'elle justifiait en sus une indemnité pour tort moral.

**B.** Par acte du 28 août 2017, A. \_\_\_\_\_ a interjeté appel contre ce jugement, en concluant, avec suite de frais et dépens de première et deuxième instance, principalement à sa réforme en ce sens que la première conclusion prise par G. \_\_\_\_\_ soit rejetée et que le chiffre II du dispositif soit supprimé. Subsidiairement, elle a conclu à sa réforme en ce sens que l'indemnité due à G. \_\_\_\_\_ soit réduite à un montant à fixer à dire de justice, les frais judiciaires et les dépens de première instance étant adaptés en conséquence.

**C.** La Cour d'appel civile retient les faits pertinents suivants :

**1.** G. \_\_\_\_\_ a été liée à A. \_\_\_\_\_ (ci-après : A. \_\_\_\_\_) par un contrat de travail à compter du 1<sup>er</sup> avril 2007, en qualité d'infirmière scolaire pour la scolarité obligatoire et postobligatoire.

**2. a)** Du 1<sup>er</sup> avril 2007 au 31 juillet 2010, G.\_\_\_\_\_ a exercé son activité professionnelle auprès de l'Etablissement de R.\_\_\_\_\_, de l'Ecole professionnelle [...] à R.\_\_\_\_\_, ainsi qu'auprès de la Fondation [...], à R.\_\_\_\_\_. Puis, du 1<sup>er</sup> août 2010 au 31 octobre 2011, elle a travaillé au sein des Etablissements de R.\_\_\_\_\_ et de [...], sur le site de [...]. A partir du 1<sup>er</sup> novembre 2011, G.\_\_\_\_\_ a été rattachée aux Etablissements des N.\_\_\_\_\_ à I.\_\_\_\_\_ ainsi que de [...], sur le site de [...]. Dans le courant de l'année 2012, elle a également été rattachée à l'école primaire de [...], à I.\_\_\_\_\_.

**b)** G.\_\_\_\_\_ dépendait, en tant qu'infirmière scolaire, du Service de santé scolaire de l'A.\_\_\_\_\_, dont E.\_\_\_\_\_ était la cheffe et X.\_\_\_\_\_ l'adjointe. La supérieure directe de G.\_\_\_\_\_ était T.\_\_\_\_\_, infirmière responsable du [...]. Bien que l'employeur de droit de G.\_\_\_\_\_ fût l'A.\_\_\_\_\_, G.\_\_\_\_\_ dépendait également, dans les faits, de la direction des établissements dans lesquels elle exerçait son activité.

**3.** De 2007 à 2011, G.\_\_\_\_\_ a travaillé à l'Etablissement scolaire de R.\_\_\_\_\_. A.\_\_\_\_\_ a allégué que G.\_\_\_\_\_ y avait rencontré des difficultés et qu'elle s'était trouvée en conflit avec le directeur de l'établissement scolaire, ainsi qu'avec d'autres membres du corps enseignant ou administratif.

A fin 2010, le licenciement de G.\_\_\_\_\_ avait été envisagé par son employeur. X.\_\_\_\_\_ a précisé que le licenciement avait été considéré à la suite des difficultés relationnelles entre G.\_\_\_\_\_ et le directeur de l'établissement. Quant à E.\_\_\_\_\_, elle a déclaré que la question d'un licenciement avait été abordée au vu de la manière dont G.\_\_\_\_\_ gérait son activité quotidienne. Il y avait néanmoins été renoncé car ses responsables hiérarchiques voulaient lui donner une nouvelle chance, en lui offrant un accompagnement plus étroit.

**4.** A partir du 1<sup>er</sup> novembre 2011, G.\_\_\_\_\_ a été transférée de l'établissement scolaire de R.\_\_\_\_\_ à l'établissement scolaire des

N.\_\_\_\_\_, à I.\_\_\_\_\_. T.\_\_\_\_\_ a expliqué que G.\_\_\_\_\_ avait manifesté de l'intérêt pour le poste à I.\_\_\_\_\_ et que l'A.\_\_\_\_\_ avait favorisé son déplacement.

Dès les premiers temps où G.\_\_\_\_\_ a commencé son activité à l'établissement secondaire des N.\_\_\_\_\_, de vives tensions sont survenues, d'une part avec le directeur de cet établissement, Q.\_\_\_\_\_, et d'autre part avec le secrétariat.

**5.** Le premier élément déclencheur du conflit entre G.\_\_\_\_\_ et le directeur Q.\_\_\_\_\_ a été l'intervention de celui-ci dans un réseau santé auquel participait G.\_\_\_\_\_, ainsi que d'autres enseignants de l'école. Le directeur a voulu s'impliquer dans ce réseau santé et le réorganiser. Il a pris la décision de congédier tous les membres qui faisaient partie de ce groupe et les a remplacés, sauf G.\_\_\_\_\_ et le psychologue, qui ne dépendaient pas de lui.

Dans le contexte de cette dissolution, de vives tensions sont apparues entre le directeur, d'une part, et G.\_\_\_\_\_ et certains membres du groupe santé, d'autre part. Ces tensions étaient notamment dues au fait que le directeur voulait faire sa place et imposer unilatéralement ses décisions. Entendue en tant que témoin, H.\_\_\_\_\_ a déclaré à ce sujet que le directeur avait particulièrement « mobbé » G.\_\_\_\_\_ et qu'elle avait elle-même subi les conséquences de sa bonne entente avec cette dernière, qui ne plaisait pas au directeur. Elle a estimé que l'attitude du directeur était due au fait qu'elles étaient des femmes et qu'il n'aimait pas qu'on lui tienne tête. Quant à Z.\_\_\_\_\_, elle a expliqué, au sujet de la dissolution du groupe santé, que le climat était très tendu et que la communication ne passait pas.

A la suite de la dissolution du groupe santé, G.\_\_\_\_\_, ainsi que d'autres enseignantes, ont exprimé avoir ressenti un climat délétère. G.\_\_\_\_\_ a expliqué qu'elle était parfois convoquée par le directeur, jusqu'à trois fois dans la même matinée, pour des motifs peu clairs. Celui-ci lui a par ailleurs reproché de manière équivoque de ne « pas passer

assez souvent » le voir. D'autres collègues de G.\_\_\_\_\_ ont été confrontées à une attitude ambiguë du directeur, qui se manifestait tant par des gestes que par des paroles. Plusieurs personnes étaient mal à l'aise dans son bureau. A cet égard, H.\_\_\_\_\_ a relevé que le directeur n'avait jamais eu une attitude claire et qu'il se comportait en séducteur vis-à-vis de plusieurs personnes, dont elle-même. O.\_\_\_\_\_, alors enseignante dans l'établissement, a également relaté avoir eu l'impression que le directeur profitait de sa situation de faiblesse, en particulier lorsqu'il la gardait seule dans son bureau et qu'elle se sentait contrainte de rester, alors qu'elle avait envie de rentrer chez elle. Elle a encore déclaré que l'attitude du directeur était particulière avec elle mais qu'elle n'était pas en mesure de voir s'il y avait chez lui des velléités de séduction. Elle a par ailleurs entendu plusieurs personnes se plaindre du directeur et dire qu'il n'aimait pas les femmes de fort caractère.

**6.** Un deuxième évènement a exacerbé la situation conflictuelle entre G.\_\_\_\_\_ et le directeur Q.\_\_\_\_\_, soit la décision de celui-ci de déplacer les locaux de l'infirmerie. Ces locaux se trouvaient au milieu de la cour de récréation et ont été déplacés dans des locaux attenants à ceux de la direction et du secrétariat. Le directeur avait dit vouloir transformer les anciens locaux de l'infirmerie en salle de réunion. Les nouveaux locaux offraient une moins bonne garantie de confidentialité, en raison notamment du fait qu'ils étaient directement liés aux locaux de la direction et du secrétariat et que des personnes pouvaient y entrer et sortir quand elles le voulaient. G.\_\_\_\_\_ soutient même que les membres de la direction et du secrétariat allaient et venaient à leur gré, alors qu'elle se trouvait parfois en consultation avec un élève ou en entretien. A cet égard, elle a demandé qu'une porte attenante au secrétariat soit condamnée, ce qui lui a été catégoriquement refusé par le directeur.

**7.** Par courriel du 2 juillet 2013, G.\_\_\_\_\_ a fait part de ses inquiétudes à T.\_\_\_\_\_, en ces termes :

« Coucou T.\_\_\_\_\_,  
Je viens d'envoyer mes tableaux.

Tu vois, c'est exactement cela que je crains au vu de cette dernière année scolaire, avec vue plongeante sur celle à venir... oui on sait, connaît nos charges de travail et complications, on sait pour la sous dotation, les complications liées aux aménagements, détriplement, trajets, secondaire, primaire etc... néanmoins... si on ne rend pas ce qu'on doit exactement à la date où l'on doit... ça ne suit plus ailleurs, donc... pas d'aménagement possible.

De l'autre côté si l'on décline poliment mais fermement une "proposition" de nos directions, même en argumentant en bonne professionnelle, on nous fait non moins poliment comprendre qu'on s'en souviendra et on arrive à des situations de tensions et pressions permanentes.

Après avoir passé une soirée et une nuit sur la situation prévue pour l'année prochaine, je te confie vraiment mon inquiétude. Je rejoins mes collègues... je comprends bien ta position et celle de l'A.\_\_\_\_\_, mais j'ai le sentiment qu'on joue vraiment avec le feu avec les limites de chacune ».

Par courriel du 3 septembre 2013, G.\_\_\_\_\_ a fait part de ses inquiétudes à T.\_\_\_\_\_, lui signalant les difficultés rencontrées sur son lieu de travail, en ces termes notamment :

« Salut T.\_\_\_\_\_,

Comme je t'ai dit que je te tenais au courant, je te fais un petit mot en cette fin de journée aux N.\_\_\_\_\_...

Pour dire vrai j'ai de plus en plus de mal à travailler dans une ambiance où, clairement, chacun de mes actes et gestes sont analysés et source de conflit.

L'exemple d'il y a une heure est assez représentatif de mes journées : Les rendez-vous que j'ai jeudi matin durant moins longtemps que prévu, je suis allée annoncer au secrétariat que je serais aux N.\_\_\_\_\_ dès la fin de matinée et la pause de midi, au lieu du début d'après-midi prévu. Je suis également venue cet après-midi pour finaliser mon planning d'infos vaccination, alors que je devais être absente.

La réaction, alors que j'annonce que je suis là deux fois plus longtemps que prévu... est très agressive, et la secrétaire me

demande brutalement pourquoi je suis là sur la pause de midi, en me signifiant que "je ne leur sers à rien vu qu'elles ne sont pas là"... Je suis restée calme, en disant que je voyais durant la pause de midi de nombreux élèves, qu'elles avaient normalement en début d'après-midi en mon absence. J'ai eu un haussement d'épaules et un ricanement en retour.

Ce genre d'attitude me passe en normal totalement "au-dessus", mais j'avoue qu'à le vivre dès 8h du matin 3 jours sur 5 quasi en continu devient plus que difficile, et commence à se marquer aussi quand je rentre chez moi le soir.

Je suis aussi inquiète pour ce qui concerne la confidentialité, [...]

J'ai de l'aide de mes deux collègues, heureusement... et le groupe santé de l'année passée vient de me dire spontanément qu'ils viendraient m'aider parce que pas possible de travailler ainsi dans les cartons...

Bref je termine mes journées ici extrêmement découragée, je ne te le cache pas, et aller à [...] est pour l'instant un soulagement.

Je vais reprendre quelques heures demain matin pour lever un peu le pied, mais je me pose vraiment des questions sur mes capacités à conduire avec le Dr [...] cette rencontre avec le secrétariat prochainement, je mets tellement d'énergie à rester zen et professionnelle sans réagir aux attaques perpétuelles, que je ne suis pas certaine de pouvoir le faire dans ce cadre-là, ni de le supporter tout simplement.

Voilà je te propose qu'on en reparle peut-être quand j'aurai pris un peu de distance avec tout cela, mais je ne me vois pas continuer des mois de cette manière-là ».

G.\_\_\_\_\_ n'a jamais eu de réponse à ce courriel.

**8.** Au mois de septembre 2013, Q.\_\_\_\_\_ aurait retiré unilatéralement à G.\_\_\_\_\_ l'aide du secrétariat pour la planification des vaccinations alors qu'il lui était impossible d'accomplir la tâche seule. Il ressort d'un courriel adressé le 12 septembre 2013 par Q.\_\_\_\_\_ à G.\_\_\_\_\_ que la décision de retirer l'aide du secrétariat pour le planning de passage des classes à la vaccination ainsi que les circulaires y relatives était dictée par un problème important d'heures supplémentaires des

secrétaires. Or G.\_\_\_\_\_ comptabilisait elle-même de nombreuses heures supplémentaires, notamment dues au fait qu'elle avait dû déménager l'infirmierie.

**9. a)** Enfin, un ultime événement qui a cristallisé le conflit entre G.\_\_\_\_\_, d'une part, et le directeur et les secrétaires, d'autre part, est survenu le 12 septembre 2013. Ce jour-là, G.\_\_\_\_\_ était à une réunion de planification de projet en santé scolaire pour l'année 2014 au collège de [...], à I.\_\_\_\_\_. Alors qu'elle était en séance, un enfant a commencé à saigner du nez à l'établissement des N.\_\_\_\_\_. Le secrétariat a essayé d'appeler G.\_\_\_\_\_ à maintes reprises et avec insistance. Enfin, le directeur Q.\_\_\_\_\_ a appelé directement G.\_\_\_\_\_ et, sur un ton sec et impératif, lui a ordonné de revenir aux N.\_\_\_\_\_ afin de s'occuper de cet enfant qui saignait du nez. G.\_\_\_\_\_ a mis la conversation avec le directeur sur haut-parleur - après l'avoir averti - afin que les médecins scolaires présents à la réunion puissent évaluer la situation. Plusieurs témoins ont confirmé les propos tenus et le ton utilisé par le directeur. M.\_\_\_\_\_ a par ailleurs précisé avoir trouvé le ton du directeur disproportionné par rapport à l'urgence relative.

Au sujet de cet incident, le directeur a reconnu que lui-même et le secrétariat avaient été dans une situation où ils avaient besoin de disponibilité de la part de G.\_\_\_\_\_. Considérant que celle-ci était en fonction sur un autre site et non pas en congé, le directeur a concédé que le secrétariat avait pu se montrer insistant. Il n'a par ailleurs pas remis en cause l'agressivité dont il avait pu faire preuve et a admis avoir souffert du manque de disponibilité de G.\_\_\_\_\_, précisant qu'il s'agissait d'un manque de disponibilité ressenti, qu'il ne pouvait pas rattacher à des faits concrets.

T.\_\_\_\_\_ a déclaré qu'il était compliqué pour les infirmières scolaires de répondre aux exigences de leur employeur et à celles de l'établissement dans lequel elles travaillent. Elle a précisé qu'il y avait beaucoup d'exigences différentes d'un directeur à l'autre, notamment celle que l'infirmière soit disponible en tout temps pour les premiers

secours. C'étaient non seulement les directeurs mais également les membres du corps enseignant qui imaginaient que l'infirmière devait être en tout temps disponible pour les premiers secours. Lorsque l'infirmière n'était pas là, le directeur devait mettre en œuvre une procédure de premiers secours car la responsabilité des soins lui incombait.

A la suite de cet incident, T.\_\_\_\_\_ a sollicité un entretien avec G.\_\_\_\_\_ et le directeur de l'établissement scolaire, Q.\_\_\_\_\_.

**b)** Le 13 septembre 2013, G.\_\_\_\_\_ a informé par courriel [...] des faits survenus la veille. Elle lui a notamment fait part de son désarroi quant à la situation et a écrit que ses supérieurs lui demandaient de ne plus retourner aux N.\_\_\_\_\_ jusqu'à nouvel avis. Elle l'a prévenu qu'elle allait finir par aller voir son médecin parce qu'elle « ne tenait plus le coup ». En réponse, [...] l'a informée que la séance de clôture de la cellule de crise « à la mode M. Q.\_\_\_\_\_ » allait probablement déclencher une interpellation de sa hiérarchie car il était désormais évident que la maîtrise de la situation échappait à tout le monde.

**10.** Enfin, s'agissant des relations avec le secrétariat, il y avait des tensions entre les secrétaires et G.\_\_\_\_\_, plus particulièrement avec Mme [...].G.\_\_\_\_\_ a expliqué avoir été constamment la cible de dénigrement et de sarcasmes de la part du secrétariat et avoir été mise sous pression.

**11.** Afin de désamorcer le conflit et d'évaluer la situation après les incidents survenus sur le site des N.\_\_\_\_\_, G.\_\_\_\_\_ a rencontré C.\_\_\_\_\_, éthicien et superviseur agréé par A.\_\_\_\_\_, en date du 26 septembre 2013. A la suite de cet entretien, celui-ci a notamment adressé des observations à X.\_\_\_\_\_ en expliquant qu'il avait pu apporter un soutien symbolique à G.\_\_\_\_\_ par la clarification de la situation. Il a précisé ce qui suit :

« (...) je n'ai pas perçu de dysfonctionnement ou de tort de sa part (...). Pas plus que je ne peux la préparer à une implication qui me

semble, à ce stade relever davantage de "la mise en danger" que de la confrontation constructive.

Car la problématique me semble structurelle (liée à un système, une dynamique spécifique au collège et à sa gestion).

Deux niveaux d'action me semblent nécessaires ;

1. Protéger l'infirmière scolaire et ne pas l'envoyer "au casse-pipes" (elle serait bouc-émissaire). Et ne pas la laisser se légitimer elle-même dans son absence. Mais au contraire la légitimer institutionnellement afin qu'elle puisse, le cas échéant, retrouver son statut de manière fonctionnelle.

Mais pour la légitimer il s'agit de la libérer de la charge du problème et d'abord définir le problème pour ensuite l'assumer. D'où :

2. Problématiser la situation, c'est-à-dire clarifier quel est le problème. (...)

Dans ce sens il serait opportun d'offrir un recadrage du mandat (cahier des charges et pourcentage de travail) devrait être préciser (sic) aux personnes du secrétariat en présence de l'infirmière scolaire et du directeur, mais communiqué par la hiérarchie de l' [...], Mme T. \_\_\_\_\_ ou sans doute préférablement vous dans un rapport de force équitable face au directeur. (...)

Dans ces sens je suis volontiers à votre disposition si vous souhaitez une séance d'analyse de la situation d'autant que je perçois une certaine urgence de par la difficulté ou l'impossibilité de faire face au mandat de l'IS dans les conditions actuelles ».

**12. a)** En date du 3 octobre 2013, A. \_\_\_\_\_ a adressé à G. \_\_\_\_\_ un courriel dont il ressort que cette dernière était autorisée par ses supérieurs à travailler pour une durée déterminée à distance de l'établissement scolaire des N. \_\_\_\_\_. T. \_\_\_\_\_ a par ailleurs précisé que la situation serait réévaluée après un rendez-vous prévu le 8 octobre 2013 chez le Dr J. \_\_\_\_\_, médecin du travail d'A. \_\_\_\_\_.

**b)** Le 8 octobre 2013, G. \_\_\_\_\_ a rencontré le Dr J. \_\_\_\_\_. Elle lui a relaté des difficultés de fonctionnement, avec le secrétariat d'une part et, dans une certaine mesure, avec la direction d'autre part. La résistance de G. \_\_\_\_\_ a paru au Dr J. \_\_\_\_\_ fortement atteinte par cette situation qui durait depuis plus d'un an. Ce praticien a estimé difficile

- dans le contexte de l'évolution de la situation au niveau du collège - de considérer que G. \_\_\_\_\_ pourrait reprendre son activité professionnelle, sans détériorer son état de santé. Il a recommandé à A. \_\_\_\_\_ de remplacer G. \_\_\_\_\_ dans son poste. Cette dernière lui avait également fait part des propositions qui lui avaient été faites par son employeur, dont la médiation, mais lui avait fait savoir qu'elle avait opté pour la poursuite de son activité professionnelle, de peur de perdre son emploi. Il a précisé qu'il était peu indiqué que G. \_\_\_\_\_ retourne travailler sur le site des N. \_\_\_\_\_ et qu'un retour aurait peut-être été possible avec une médiation.

Le même jour, le Dr J. \_\_\_\_\_ a établi à l'adresse de X. \_\_\_\_\_ un rapport sur son entretien avec G. \_\_\_\_\_, qui contenait notamment les observations suivantes :

« (...) Je n'ai bien sûr qu'une vision unilatérale de la situation. Toutefois, la situation professionnelle décrite par Mme G. \_\_\_\_\_ me paraît actuellement extrêmement critique. Elle paraît préjudiciable pour sa santé et je n'ai pas d'autre élément objectif en cause influençant la situation actuelle de Mme G. \_\_\_\_\_.

(...) Un retour de Mme G. \_\_\_\_\_ dans son poste aux N. \_\_\_\_\_ me paraît extrêmement risqué et la probabilité d'une dégradation rapide de la situation me paraît très élevée. Mme G. \_\_\_\_\_ me paraît aussi à la limite de sa capacité de résistance, bien qu'elle paraisse disposer d'une bonne capacité de coping et de bonnes ressources personnelles. Je suis même étonné qu'elle ait résisté aussi longtemps à une telle situation (...) ».

Le Dr J. \_\_\_\_\_ a par ailleurs demandé à X. \_\_\_\_\_ de le tenir informé des mesures prises ainsi que leur résultat. Or aucun retour ne lui a été donné par les supérieurs de G. \_\_\_\_\_.

**13.** En date du 14 octobre 2013, une séance a eu lieu entre G. \_\_\_\_\_ et T. \_\_\_\_\_. Il ressort notamment du procès-verbal de cette séance que G. \_\_\_\_\_ se sentait trop fragile pour s'exposer à quatre

personnes du secrétariat dont elle subissait les sarcasmes et craignait une erreur professionnelle de sa part, car elle était en souffrance par rapport au suivi des enfants, mais qu'elle avait décidé de rester pour le bien des enfants. G.\_\_\_\_\_ a relaté des problèmes d'ordre matériel et les difficultés qu'elle entretenait avec la direction de l'établissement scolaire. S'agissant des suites à donner au problème, G.\_\_\_\_\_ a précisé que la cheffe de service ainsi que l'adjointe étaient au courant de la situation et qu'un travail se faisait avec tous les professionnels concernés.

**14.** Par courriel du 30 octobre 2013, adressé à C.\_\_\_\_\_, G.\_\_\_\_\_ lui a exposé les décisions d'A.\_\_\_\_\_ la concernant, soit qu'elle devait retourner aux N.\_\_\_\_\_ le plus rapidement possible et qu'une discussion était prévue avec Q.\_\_\_\_\_, les secrétaires et sa cheffe afin que chacun entende les attentes des autres et se mette d'accord. Elle lui a notamment fait part de son étonnement en déclarant que ses interlocuteurs à A.\_\_\_\_\_ étaient « sourds, aveugles et amnésiques tous les 15 jours en RE changeant de discours ». Elle a en outre déclaré se sentir piégée et découragée et a ajouté :

« L'A.\_\_\_\_\_ propose aussi que ce soit l'une de mes deux collègues de région qui "fasse une rocade" momentanée ou non avec moi... on m'a proposé que ma collègue aille aux N.\_\_\_\_\_ jusqu'à Noël avant que j'y retourne... j'ai juste dit que ça ne serait à mon avis que reculer pour mieux sauter et T.\_\_\_\_\_ m'a répondu qu'elle ne voyait pas du tout les choses comme moi à ce sujet.

Les demandes concernant mon bureau n'ont visiblement pas même été abordées avec la direction, ma chef me dit que "c'est à chacun d'y mettre du sien et d'en discuter" (...) ».

**15.** En date du 12 novembre 2013, G.\_\_\_\_\_ a rencontré T.\_\_\_\_\_ et X.\_\_\_\_\_.

Le lendemain, elle a adressé le courriel suivant à T.\_\_\_\_\_ :

« Salut T.\_\_\_\_\_,

Suite à notre réunion d'hier avec X.\_\_\_\_\_, je te donne comme convenu ma réponse.

Vous m'avez proposé soit de reprendre sur le site avec une possibilité de médiation externe, soit de reprendre avec un soutien de ta part et un travail entre vous et la direction de l'établissement, soit de me mettre pour un temps donné en arrêt maladie dans le but d'éviter de me réexposer aux difficultés de cet établissement.

Par défaut, je te confirme donc que je vais retourner aux N.\_\_\_\_\_ dès demain comme la situation l'exige. Je vais essayer de reprendre mes marques sur place avant de donner un avis quant à une éventuelle médiation externe. Dans un premier temps, je te laisse donc me tenir au courant des dates qui te conviendraient par apport au soutien direct que vous me mettez à disposition. Je propose de me rendre aux N.\_\_\_\_\_ avec mes deux collègues plutôt demain matin puisque nous avons une réunion agendée, et d'y rester jusqu'à midi.

Ta présence serait sans doute bienvenue pour moi la semaine prochaine, je pourrais être aux N.\_\_\_\_\_ mardi après-midi et jeudi après-midi. Dans l'attente de ta réponse, merci et à tout bientôt. ».

S'agissant des propositions faites lors de la réunion du 12 novembre 2013 avec X.\_\_\_\_\_ et E.\_\_\_\_\_, G.\_\_\_\_\_ a déclaré que la solution de la mettre en arrêt maladie n'était pas envisageable dès lors qu'elle était en forme et que tout fonctionnait très bien dans les deux autres établissements scolaires où elle exerçait également. Quant à la médiation, elle a déclaré que la solution lui avait été proposée par T.\_\_\_\_\_, mais que celle-ci lui aurait dit que cette solution « était hypothétique, soumise à de nombreuses conditions et à de longs délais ».

G.\_\_\_\_\_ est dès lors retournée travailler à l'établissement des N.\_\_\_\_\_. Lors de son retour, à une date exacte indéterminée, T.\_\_\_\_\_ a sollicité un entretien avec elle et le directeur. Celui-ci a présenté ses excuses à G.\_\_\_\_\_ pour les difficultés éprouvées dans le cadre de son travail, notamment en lien avec les tensions qu'elle avait pu rencontrer ou celles qu'il avait générées ou encore celles qu'elle avait rencontrées avec le secrétariat. Il a adressé ses excuses dans une volonté d'apaiser le climat et d'aller de l'avant.

**16.** Le 21 novembre 2013, G.\_\_\_\_\_ a été victime d'un accident de voiture. Elle a averti la direction des N.\_\_\_\_\_ de son incapacité de travail. Durant son arrêt de travail, elle a reçu des courriels et des appels du secrétariat de l'établissement scolaire.

**17.** Le 28 novembre 2013, G.\_\_\_\_\_ a adressé un projet de courriel à Y.\_\_\_\_\_, infirmière et amie de celle-ci. Se disant à bout de nerfs et sous médication, G.\_\_\_\_\_ s'est référée dans courriel à une secrétaire en la traitant de « punaise ». Or ce courriel a été adressé par erreur en copie à Q.\_\_\_\_\_, T.\_\_\_\_\_ et X.\_\_\_\_\_ ainsi qu'au secrétariat des N.\_\_\_\_\_.

G.\_\_\_\_\_ leur a immédiatement envoyé un nouveau courriel, dont la teneur est la suivante :

« Comme vous l'avez constaté, le message que vous avez reçu ne vous était pas adressé dans sa totalité. Je regrette les termes utilisés, mais comme vous le savez et pouvez le constater la situation liée aux N.\_\_\_\_\_ n'est plus gérable depuis plus d'une année. Mon accident est néanmoins réel et effectif, mon mail professionnel et mon téléphone resteront éteints et la situation sera revue entre ma hiérarchie, vous et moi ».

**18.** G.\_\_\_\_\_ a repris son activité professionnelle à 50 % à compter du 7 janvier 2014.

**19.** Le 9 janvier 2014, G.\_\_\_\_\_ s'est vu notifier un avertissement en lien avec l'incident du 28 novembre 2013 précité. A la suite de cet avertissement, la Commission du personnel a adressé le 29 janvier 2014 à la Direction générale d'A.\_\_\_\_\_, pour le compte de G.\_\_\_\_\_, un courrier décrivant la situation et faisant état de l'inaction de la hiérarchie de G.\_\_\_\_\_ s'agissant de l'amélioration de ses conditions de travail et du soutien auquel elle aurait pu s'attendre en pareille situation au regard du comportement de la direction de l'école. Il a exposé que deux rapports externes, soit celui de C.\_\_\_\_\_ et celui du Dr J.\_\_\_\_\_, démontraient la dangerosité de la situation et le risque important encouru pour la santé de G.\_\_\_\_\_ en précisant que ces

rapports n'avaient pas eu de réel impact au sein de la hiérarchie du service de santé scolaire.

**20.** A compter du 31 janvier 2014, G.\_\_\_\_\_ s'est à nouveau trouvée en incapacité totale de travail.

A la fin du mois de mai 2014, G.\_\_\_\_\_ a informé T.\_\_\_\_\_ de sa reprise d'activité à 40 % dès le 2 juin 2014.

Le 27 mai 2014, G.\_\_\_\_\_ a reçu un courrier, signé par E.\_\_\_\_\_ et X.\_\_\_\_\_, l'informant notamment de ce qu'elle était attendue le 3 juin 2014 dans les locaux d'A.\_\_\_\_\_, afin de discuter de sa reprise d'activité à temps partiel. A cette occasion, G.\_\_\_\_\_ a signé un document dont il ressort notamment qu'en raison de l'incident du 28 novembre 2013, la hiérarchie estimait que le lien de confiance entre la direction de l'Etablissement des N.\_\_\_\_\_ et G.\_\_\_\_\_ était définitivement rompu. Il a ainsi été décidé de rattacher G.\_\_\_\_\_ uniquement au site de [...], à concurrence d'un pourcentage de 31.23 %.

**21.** Par décision du 7 juillet 2014, l'incapacité de travail de G.\_\_\_\_\_ pour cause d'accident a été reconsidérée par l'assurance perte de gain et redéfinie comme étant due à une maladie.

**22.** Le 8 septembre 2014, alors que G.\_\_\_\_\_ devait se rendre à une réunion de groupe, elle s'est fait prendre à part de façon inattendue par T.\_\_\_\_\_, qui lui a remis un courrier accompagné d'un congé-modification pour signature. A l'appui de ce congé-modification, A.\_\_\_\_\_ a allégué qu'elle ne pouvait pas proposer à G.\_\_\_\_\_ une activité dans un autre établissement en lieu et place de celle effectuée à 51.60 % à I.\_\_\_\_\_. Ainsi, A.\_\_\_\_\_ a établi un nouveau contrat de travail, portant uniquement sur le pourcentage résiduel de 31.23 % auprès des établissements primaire et secondaire de [...] avec effet dès le 1<sup>er</sup> février 2015. Il ressort dudit courrier qu'un délai au 23 septembre 2014 avait été imparti à G.\_\_\_\_\_ pour retourner le nouveau contrat de travail dûment signé et qu'à défaut d'acceptation formelle, cela serait considéré comme

une résiliation du contrat de travail pour le 31 janvier 2015. G.\_\_\_\_\_ a refusé de signer ces documents, qui lui ont dès lors été adressés par courrier du 9 septembre 2014. Elle a déclaré n'avoir évidemment pas accepté que son taux de travail soit réduit de 82.92 % à 31.23 % et avoir rappelé à ses supérieurs qu'elle avait trois enfants à charge. Elle a ajouté que cet épisode était d'une violence terrible et qu'à la suite de cette entrevue, son médecin traitant l'avait mise sous tranquillisants.

**23. a)** L'incapacité de travail de G.\_\_\_\_\_ est passée de 40 % à 100 % dès le 12 septembre 2014. Le 25 septembre 2014, elle s'est vu notifier son licenciement au 31 janvier 2015, en raison de la non-acceptation de son congé-modification.

**b)** Le 13 octobre 2014, le Dr [...], psychiatre, a établi un certificat médical attestant de l'incapacité de travail de G.\_\_\_\_\_ pour cause de maladie à 100 % et ce pour une durée probable allant du 13 octobre 2014 au 2 novembre 2014. Il a également précisé, sous la rubrique « remarque », que l'état de santé de l'intéressée contre-indiquait tout contact avec son employeur pendant la durée du certificat, sous peine d'aggravation de son état. En réalité, l'incapacité de travail à 100 % de G.\_\_\_\_\_ a perduré jusqu'au 12 mars 2015. Du 13 mars 2015 jusqu'au dépôt de la demande, son incapacité de travail était de 90 %. Au vu de ce qui précède, le terme du contrat a été reporté au 30 avril 2015. En raison de la cessation du versement des prestations de l'assureur perte de gain au 31 janvier 2015, G.\_\_\_\_\_ a été libérée de l'obligation de travailler à compter du 1<sup>er</sup> février 2015. A.\_\_\_\_\_ a pris en charge la totalité du salaire jusqu'au terme du contrat.

**c)** En date du 13 mars 2015, le Dr [...] a établi un rapport médical concernant l'état de santé de G.\_\_\_\_\_. Il a expliqué la suivre depuis le 29 septembre 2014 dans le cadre d'un épuisement psychique majeur en lien notamment avec une atmosphère conflictuelle et des difficultés récurrentes sur son lieu de travail.

**24.** Par courrier du 16 mars 2015, G.\_\_\_\_\_ a formé opposition à son congé. Par courrier du 31 mars 2016, A.\_\_\_\_\_ lui a notamment confirmé son licenciement et a contesté le caractère abusif du licenciement, expliquant qu'elle avait correctement appliqué son devoir de protéger la personnalité de G.\_\_\_\_\_.

**25.** Par demande du 5 octobre 2015, G.\_\_\_\_\_ a notamment conclu, sous suite de frais et dépens, à ce qu'A.\_\_\_\_\_ soit reconnue sa débitrice et lui doive immédiatement paiement d'un montant net de 69'954 fr. 10 avec intérêts à 5 % dès le 1<sup>er</sup> mai 2016.

Par réponse du 7 décembre 2015, A.\_\_\_\_\_ a conclu, avec suite de frais et dépens, au rejet des conclusions prises par la demanderesse dans sa demande du 5 octobre 2015.

G.\_\_\_\_\_ s'est déterminée par acte du 4 avril 2016 sur la réponse du 7 décembre 2015.

**26.** Une audience de premières plaidoiries s'est tenue le 12 avril 2016 en présence des parties, assistées de leurs conseils respectifs. La conciliation a été vainement tentée. G.\_\_\_\_\_ a par ailleurs modifié la conclusion I de sa demande en ce sens que la partie défenderesse soit reconnue sa débitrice et lui doive immédiat paiement d'un montant net de 63'293 fr. 55, avec intérêts à 5 % l'an dès le 1<sup>er</sup> mai 2015.

Les audiences d'audition de témoins et de parties, puis de plaidoiries finales, ont eu lieu les 14 et 15 novembre 2016, en présence des parties, assistées de leurs conseils respectifs.

## **En droit :**

**1.**

**1.1** L'appel est recevable contre les décisions finales de première instance dans les affaires patrimoniales (art. 308 al. 1 let. a CPC [Code de procédure civile du 19 décembre 2008 ; RS 272]), pour autant que la valeur litigieuse au dernier état des conclusions de première instance soit de 10'000 fr. au moins (art. 308 al. 2 CPC). Il doit être introduit auprès de l'instance d'appel, soit de la Cour d'appel civile (art. 84 al. 1 LOJV [loi vaudoise d'organisation judiciaire du 12 décembre 1979 ; RSV 173.01]), 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 y a intérêt (art. 59 al. 2 let. a CPC), contre une décision finale de première instance rendue dans une cause patrimoniale dans laquelle la valeur litigieuse est supérieure à 10'000 fr., l'appel est recevable.

**2.** L'appel peut être formé pour violation du droit ou pour constatation inexacte des faits (art. 310 CPC). L'autorité d'appel peut revoir l'ensemble du droit applicable, y compris les questions d'opportunité ou d'appréciation laissées par la loi à la décision du juge, et doit le cas échéant appliquer le droit d'office conformément au principe général de l'art. 57 CPC (Jeandin, CPC commenté, Bâle 2011, nn. 2 ss ad art. 310 CPC). Elle peut revoir librement l'appréciation des faits sur la base des preuves administrées en première instance (Jeandin, op. cit., n. 6 ad art. 310 CPC ; JdT 2011 III 43 et les références).

**3.**

**3.1** Dans un premier moyen, l'appelante reproche aux premiers juges de ne pas avoir retenu qu'elle avait pris toutes les mesures adéquates pour apaiser les tensions vécues par l'intimée dans le cadre de son activité au sein de l'établissement scolaire des N.\_\_\_\_\_. Elle relève en particulier que l'intimée a refusé les mesures proposées et elle estime avoir protégé et respecté sa personnalité conformément aux principes qui découlent de l'art. 328 CO. L'appelante invoque, dans un deuxième

moyen, que la possibilité de transférer l'intimée dans un autre établissement n'a jamais été alléguée ou établie en procédure et ne pouvait pas être retenue par les premiers juges. Dans un troisième moyen, l'appelante expose que les motifs réels du congé étaient des impératifs économiques et organisationnels, si bien qu'il ne s'agirait pas d'un congé abusif. Par ces trois moyens, l'appelante entend contester le caractère abusif du congé donné à l'intimée. Il s'agit dès lors d'examiner ces griefs simultanément.

## **3.2**

**3.2.1** La résiliation ordinaire du contrat de travail est abusive lorsqu'elle intervient dans l'une des situations énumérées de façon non exhaustive à l'art. 336 CO. Est notamment abusif le congé donné parce que l'autre partie a fait valoir de bonne foi des prétentions résultant du contrat de travail (art. 336 al. 1 let. d CO). L'art. 336 al. 1 let. d CO suppose la réunion de quatre conditions : 1° l'émission préalable de prétentions par la partie qui s'est vu notifier le congé, 2° l'existence de prétentions résultant du contrat de travail, 3° la bonne foi de la partie qui émet de telles prétentions et 4° un lien de causalité entre la formulation de la prétention et la résiliation. S'agissant de la dernière condition, la jurisprudence n'exige pas que les prétentions émises par le travailleur aient été seules à l'origine du licenciement ; elles doivent néanmoins avoir essentiellement influé la décision de l'employeur de licencier (Wylser/Heinzer, Droit du travail, 3<sup>e</sup> éd., Berne 2014, p. 637, réf. citées sous note infrapaginale n. 2997). Quant aux prétentions susceptibles de fonder l'application de l'art. 336 al. 1 let. d CO, elles peuvent être de nature diverse. Le congé peut aussi être abusif parce qu'il a été donné en violation des droits de la personnalité du travailleur (ATF 136 III 513 consid. 2.3 ; Wylser/Heinzer, op. cit., p. 638, réf. citées sous note infrapaginale n. 3001).

En ce qui concerne l'atteinte aux droits de la personnalité qui peut rendre un congé abusif, il faut rappeler que l'employeur doit protéger et respecter, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur (art. 328 al. 1 CO). Il doit s'abstenir de porter une atteinte injustifiée aux

droits de la personnalité du travailleur et, dans les rapports de travail, il doit protéger son employé contre les atteintes émanant de supérieurs, de collègues ou même de tiers (ATF 132 III 115 consid. 2.2 et 5.1). Ainsi, s'il surgit un conflit entre travailleurs, l'employeur doit s'efforcer de désamorcer le conflit (TF 4A\_309/2010 du 6 octobre 2010 consid. 2.5 ; ATF 125 III 70 consid. 2c ; TF 8C\_340/2009 du 24 août 2009 consid. 4.3.3 ; TF 1C\_245/2008 du 2 mars 2009 consid. 4.2 ; TF 4C\_253/2001 du 18 décembre 2001 consid. 2c). Dans les conflits interpersonnels, le caractère abusif du licenciement dépend des mesures préalables que l'employeur a ou n'a pas prises pour tenter de mettre fin au conflit et ainsi protéger la personnalité de ses travailleurs dans les rapports de travail. Le Tribunal fédéral a notamment jugé insuffisant le fait pour un employeur d'avoir mis sur pied une seule discussion, de surcroît de façon tardive, tendant à l'amélioration de l'ambiance de travail, sans prendre aucune autre mesure pour mettre un terme au conflit (TF 1C\_354/2008 du 4 mai 2009 consid. 2.5). L'employeur dispose cependant d'un large pouvoir d'appréciation dans le choix des mesures à prendre (ATF 136 III 513 consid. 2.6 ; TF 4A\_309/2010 précité consid. 2.5 ; TF 8C\_340/2009 du 24 août 2009 consid. 4.3.2 ; Wyler/Heinzer, op. cit., pp. 648-649). Il peut par exemple avoir un entretien avec les protagonistes portant sur l'ambiance de travail, donner suite à une demande d'entretien faite par un employé, prévoir des mesures concrètes pour résoudre le litige comme par exemple la redistribution des tâches et adresser un avertissement à tous les protagonistes, et non seulement à un seul employé (TF 4A\_384/2014 du 12 novembre 2014 consid. 4.2.2). Savoir si l'employeur a pris les mesures adéquates est une question de droit, car elle revient à examiner s'il s'est conformé aux devoirs que lui impose l'art. 328 CO (TF 4A\_714/2014 du 22 mai 2015 consid. 2.2 ; TF 4C.189/2003 du 23 septembre 2003 consid. 5.1).

Dire si le congé est abusif au sens de l'art. 336 CO relève du droit. Pour juger si le congé est abusif, il faut se fonder sur le motif réel, dont la détermination relève du fait. Le fardeau de la preuve incombe à la partie qui entend en déduire un droit (art. 8 CC), soit le plus souvent (sous réserve de l'hypothèse visée à l'art. 336 al. 1 let. b CO, non pertinente dans le cas d'espèce) au travailleur. Le fait à établir étant de nature

psychique, sa preuve est difficile à rapporter. C'est pourquoi la jurisprudence admet que le juge peut présumer en fait l'existence d'un congé abusif lorsque l'employé parvient à présenter des indices suffisants pour faire apparaître comme non réel le motif avancé par l'employeur. Il s'agit d'une présomption destinée à faciliter la preuve en rendant admissible la preuve par indices, non d'un renversement du fardeau de la preuve. Le point de savoir si une telle présomption est établie ou non relève de l'appréciation des preuves et non de l'application du droit fédéral (TF 4C.121/2001 du 16 octobre 2001 consid. 3 ; TF 4C.27/1992 du 30 juin 1992 consid. 3a, in SJ 1993 p. 360). De son côté, l'employeur ne peut pas rester inactif : il doit apporter des preuves à l'appui de ses propres allégations quant au motif du congé. Dans la mesure où, au moment de licencier, un état de tension ou de mécontentement prévaut le plus souvent, une partie de la doctrine invite le juge à se montrer prudent dans l'admission de la preuve par indices, préconisant que la vraisemblance des faits permettant de retenir le caractère abusif du congé soit très grande, voire confine à la certitude (Wylter/Heinzer, op. cit., pp. 643-644).

**3.2.2** Lorsque la résiliation par une partie est fonction du refus par l'autre partie d'accepter une modification des conditions de travail, on est en présence d'un congé-modification (« Änderungskündigung»). Le congé-modification au sens étroit se caractérise par le fait qu'une partie résilie le contrat, mais accompagne sa déclaration de l'offre de poursuivre les rapports de travail à des conditions modifiées. En revanche, dans le congé-modification au sens large, les deux actes juridiques ne sont pas immédiatement couplés ; une partie reçoit son congé parce qu'elle n'a pas accepté une modification des obligations contractuelles. En principe, le congé-modification n'est pas abusif, mais il peut l'être dans certaines circonstances. Ainsi, il y a abus lorsque le travailleur est licencié parce qu'il n'a pas accepté des modifications du contrat qui devaient entrer en vigueur immédiatement, soit avant l'expiration du délai de congé. La résiliation est également abusive lorsqu'elle sert de moyen de pression pour imposer au travailleur une modification défavorable du contrat, sans qu'il existe des motifs économiques liés à l'exploitation de l'entreprise ou

aux conditions du marché. Un congé-modification sera en outre qualifié de congé-représailles, abusif conformément à l'art. 336 al. 1 let. d CO, lorsqu'il est signifié au salarié parce que celui-ci refuse de conclure un nouveau contrat qui viole la loi, une convention collective ou un contrat-type applicables (TF 4C.282/2006 du 1<sup>er</sup> mars 2007 et les réf. citées).

### **3.3**

**3.3.1** En l'espèce, il convient d'examiner en premier lieu quels appels à l'aide a formulés l'intimée et si l'appelante devait y répondre d'une autre manière sous peine de violer son devoir de protection de la personnalité du travailleur. Dans un courriel du 2 juillet 2013, l'intimée a envoyé ses « Tableaux HPV » qu'elle a accompagnés de commentaires sur sa charge de travail, les complications liées aux aménagements et la sous-dotation. On comprend à cet égard que l'organisation est compliquée et que les programmes manquent de souplesse, notamment par la mention qu'il n'y a « pas d'aménagement possible ». Puis elle a évoqué un rapport compliqué avec la direction scolaire dès lors qu'elle subissait des tensions permanentes. Elle a expliqué avoir réfléchi toute la nuit et a reproché à l'appelante de « jouer avec le feu », l'équipe soignante ayant atteint ses limites. Dans ce courriel, même si l'intimée n'a pas explicitement sollicité l'intervention de son employeur, elle a dénoncé une situation qui n'aurait su perdurer. L'appelante n'a apporté aucune réponse à cet appel au secours. S'en est suivi un deuxième courriel, trois mois plus tard, mais juste après la rentrée scolaire, soit le 3 septembre 2013. L'intimée a derechef fait part des conflits avec la direction. Elle a expliqué que chacun de ses actes et gestes étaient analysés. Elle a notamment donné un exemple illustrant ses propos et a expliqué que les tensions étaient permanentes et qu'elle devait mettre beaucoup d'énergie pour rester « zen et professionnelle sans réagir aux attaques perpétuelles ». L'appelante n'a pas non plus réagi à ce courriel et son inaction, à la fin de l'année scolaire 2012-2013 et au début de l'année scolaire 2013-2014, n'est en soi déjà pas admissible. Même si les tensions évoquées par l'intimée sont en rapport avec la direction et le secrétariat des N.\_\_\_\_\_, qui ne sont pas sous les ordres de l'appelante, celle-ci devait manifester

son soutien à l'intimée ou à tout le moins recevoir ses doléances et prévoir de réfléchir à une solution, ce qu'elle n'a pas fait.

L'intimée a ensuite rencontré C.\_\_\_\_\_, l'éthicien et superviseur agréé par l'appelante, en date du 26 septembre 2013. Le rapport établi par celui-ci à l'issue du rendez-vous est très clair : il fallait agir pour protéger l'infirmière scolaire et ne pas l'envoyer « au casse-pipes », ne pas la laisser dans l'obligation de légitimer son absence. Il a préconisé qu'il aurait été opportun de recadrer le mandat de l'intimée, soit son cahier des charges et son pourcentage de travail, au secrétariat, en présence de l'intimée et du directeur. L'appelante a ensuite envoyé le 3 octobre 2017 un courriel à l'intimée pour l'autoriser à travailler à distance de l'établissement. Le Dr J.\_\_\_\_\_ qui a rencontré l'intimée cinq jours plus tard a parlé d'une situation extrêmement critique, préjudiciable pour la santé de cette dernière, avec la probabilité d'une dégradation rapide de la situation, l'intimée ayant atteint les limites de sa capacité de résistance. Il a demandé à être tenu au courant des mesures prises par l'appelante mais n'a pas eu de retour. Après avoir rencontré deux fois la responsable régionale, l'intimée lui a adressé un courriel en lui indiquant que sur les trois solutions proposées, à savoir une médiation externe, un soutien de l'appelante et sa mise en congé maladie, elle avait choisi le soutien de l'appelante pour la reprise de son travail. On comprend néanmoins d'un courriel adressé dans l'intervalle au superviseur que l'intimée n'était pas satisfaite par les solutions proposées, qui lui paraissaient insuffisantes dès lors qu'elles avaient déjà été mises en place sans succès.

Il ressort de ce qui précède que l'appelante n'a pas effectivement pris les mesures nécessaires pour protéger son employée. Interpellée à plusieurs reprises par l'intimée, elle n'a donné aucune réponse. Alors qu'elle avait en outre été interpellée par un courrier alarmiste du médecin du travail, elle n'a ni répondu ni pris les mesures qui avaient été suggérées. La responsable de région a elle-même déclaré que c'était à la suite de l'épisode avec l'enfant qui saignait du nez qu'elle avait sollicité un entretien avec le directeur. Cela était manifestement tardif compte tenu des échanges qui avaient précédé. En outre, le climat

délétère qui régnait au sein de l'établissement des N.\_\_\_\_\_ semblait manifestement connu de tous, comme le démontre le courriel de [...] du 13 septembre 2013, de sorte que l'appelante aurait dû être beaucoup plus attentive dès le début du conflit. Enfin, s'il est exact qu'une médiation externe a été proposée à l'intimée, celle-ci a déclaré qu'on lui avait signalé que c'était hypothétique et soumis à de nombreuses conditions et délais. Quoi qu'il en soit, confier à un tiers externe la résolution de ce conflit n'était pas une solution idoine dès lors qu'il eût surtout fallu commencer par définir le cahier des charges de chacun et rencontrer la direction de l'établissement litigieux comme suggéré par le superviseur. La responsable hiérarchique a d'ailleurs elle-même reconnu dans son témoignage que les directeurs des écoles n'étaient parfois pas très au clair s'agissant du cahier des charges des infirmières scolaires, qui ne pouvaient pas être disponibles à plein temps pour les secours. Pour tous ces motifs, c'est à bon droit que les premiers juges ont retenu que l'appelante n'avait pas pris les mesures adéquates pour protéger la personnalité de l'intimée.

**3.3.2** Les premiers juges ont retenu que « la partie défenderesse étant une association de droit public autonome, chargée de mettre en œuvre sur l'ensemble du territoire vaudois la politique d'aide et de soins à domicile, elle aurait été en mesure de proposer - à tout le moins temporairement - une activité d'infirmière à la demanderesse dans un autre établissement ». L'appelante y voit une violation de la maxime des débats en invoquant que ce fait ne faisait l'objet d'aucun allégué en procédure et n'avait jamais été évoqué. Le raisonnement des premiers juges à cet égard sert à aboutir à la conclusion que l'appelante n'a pas pris les mesures adéquates pour protéger la personnalité de l'intimée. Or il ressort de ce qui est exposé ci-dessus que même sans tenir compte du fait que l'appelante était en mesure de proposer - ou non - un autre poste à l'intimée, elle n'a pas pris les mesures qui s'imposaient. L'argument est dès lors sans incidence sur l'issue du litige.

**3.3.3** A l'appui du congé-modification, l'appelante a invoqué comme motif la rupture du lien de confiance entre l'intimée et la direction de

l'établissement scolaire, à la suite du courriel du 28 novembre 2013 adressé par l'intimée à Y. \_\_\_\_\_ et envoyé par erreur en copie à la direction de l'école et au secrétariat. A cet égard, les premiers juges ont retenu que ce courriel ne justifiait pas un licenciement de l'intimée en ce sens que les termes utilisés par cette dernière n'avaient pas porté à l'appelante un préjudice qui serait en soi constitutif d'une grave violation de son devoir de diligence et de fidélité. Ce raisonnement ne prête pas le flanc à la critique et doit être confirmé. En effet, le terme de « punaise » qualifiant une secrétaire n'était certes pas adéquat mais en aucun cas constitutif de violation des obligations du travailleur, ce qui n'est du reste pas contesté en appel. Certes, l'intimée a également admis qu'il y avait eu une rupture du lien de confiance avec la direction de l'établissement scolaire avant l'envoi de ce courriel ; toutefois, cela n'était pas le résultat du courriel en question mais bien des tensions qui régnaient et du fait que l'appelante n'avait pas pris les mesures adéquates pour y remédier (cf. consid. 3.3.1 supra). En outre, contrairement à ce que soutient l'appelante, ce n'est pas le fait d'avoir proposé au préalable une modification du contrat à l'intimée qui a rendu le congé abusif, mais le fait de résilier le contrat en invoquant un motif abusif, soit le courriel du 28 novembre 2013, et sans avoir pris les mesures de protection qui s'imposaient.

Les moyens sont infondés.

#### **4.**

**4.1** L'appelante invoque, à titre subsidiaire, que si le caractère abusif du licenciement devait être retenu, l'octroi d'une indemnité de quatre mois de salaire n'était pas conforme aux critères posés par la jurisprudence dans le cadre de la fixation de l'indemnité de l'art. 336a CO. D'une part, elle ne s'estime pas responsable de la rupture du lien de confiance et d'autre part, l'intimée s'est rendue gravement fautive de manière concomitante en n'acceptant pas les mesures proposées.

**4.2** Aux termes de l'art. 336a CO, la partie qui résilie abusivement le contrat doit verser à l'autre une indemnité, qui peut aller jusqu'à six mois de salaire (al. 1). L'indemnité est fixée par le juge, compte tenu de toutes les circonstances ; toutefois, elle ne peut dépasser le montant correspondant à six mois de salaire du travailleur (al. 2). Le salaire de référence est le salaire brut, auquel s'ajoutent les autres prestations de l'employeur revêtant un caractère salarial, comme les provisions ou le treizième salaire. Il convient de se fonder sur le salaire du dernier mois ou la moyenne des salaires de la dernière année (TF 4A\_348/2010 du 8 octobre 2010 consid. 6.5 ; TF 4A\_571/2008 du 5 mars 2009 consid. 5.1).

La loi impose au juge de tenir compte de toutes les circonstances. Il jouit ainsi d'un large pouvoir d'appréciation (cf. art. 4 CC [Code civil suisse du 10 décembre 1907 ; RS 210]), 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 ; Wyler/Heinzer, op. cit., p. 659 et les réf. citées ; Dunand, op. cit., n. 13 ad art. 336a CO, p. 691). 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 I 126, SJ 1998 91 ; ATF 123 III 246 consid. 6a, JdT 1998 I 300) retient notamment les 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 ;
- la situation économique des parties.

**4.3** En l'espèce, il ressort du considérant précédent que la faute de l'appelante est d'une certaine importance (cf. consid. 3 supra). En outre,

les circonstances du congé, soit durant un arrêt maladie, après une tentative de faire accepter une modification de contrat largement défavorable à l'intimée et en la prenant à part par surprise lors d'une réunion à laquelle elle avait été invitée pour d'autres motifs, s'ajoutent à la gravité de l'atteinte subie par l'intimée. S'agissant de la réparation d'une atteinte aux droits de la personnalité, on ne voit au demeurant pas pour quel motif l'intimée aurait dû établir ne pas avoir retrouvé d'emploi. Enfin, l'appelante est une association importante en Suisse romande et dispose en outre d'une capacité financière suffisante pour faire face à ses obligations. Il n'y a dès lors pas lieu de revenir sur l'appréciation qui a été faite par les premiers juges.

## **5.**

**5.1** Pour ces motifs, l'appel, manifestement mal fondé, doit être rejeté selon le mode procédural de l'art. 312 al. 1 CPC et le jugement attaqué confirmé.

**5.2** Au vu de l'issue de la procédure d'appel, les frais judiciaires, arrêtés à 900 fr., seront supportés par l'appelante, qui succombe (art. 106 al. 1 CPC).

**5.3** Il n'y a pas lieu d'allouer de dépens à l'intimée, qui n'a pas été invitée à se déterminer.

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

**I.** L'appel est rejeté.

**II.** Le jugement est confirmé.

**III.** Les frais judiciaires de deuxième instance, arrêtés à 900 fr. (neuf cents francs), sont mis à la charge de l'appelante A.\_\_\_\_\_.

**IV.** 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 Olivier Subilia (pour A.\_\_\_\_\_),
- Me Patrick Mangold (pour G.\_\_\_\_\_),

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

- Mme la Présidente du Tribunal civil de l'arrondissement de Lausanne.

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

Le présent arrêt peut faire l'objet d'un recours en matière civile devant le Tribunal fédéral au sens des art. 72 ss LTF (loi du 17 juin 2005 sur le Tribunal fédéral - RS 173.110), le cas échéant d'un recours constitutionnel subsidiaire au sens des art. 113 ss LTF. Dans les affaires pécuniaires, le recours en matière civile n'est recevable que si la valeur litigieuse s'élève au moins à 15'000 fr. en matière de droit du travail et de droit du bail à loyer, à 30'000 fr. dans les autres cas, à moins que la

contestation ne soulève une question juridique de principe (art. 74 LTF). Ces recours doivent être déposés devant le Tribunal fédéral dans les trente jours qui suivent la présente notification (art. 100 al. 1 LTF).

La greffière :