

COUR D'APPEL CIVILE

Arrêt du 27 novembre 2025

Composition : Mme CRITTIN DAYEN, présidente
Mme Courbat et M. Maytain, juges
Greffière : Mme Clerc

Art. 336 al. 1 et 336c al. 1 let. b CO

Statuant sur l'appel interjeté par **K.**_____, défenderesse, à [...], contre le jugement rendu le 28 mai 2024 par le Tribunal civil de l'arrondissement de La Côte dans la cause divisant l'appelante d'avec **B.**_____, demanderesse, à [...], la Cour d'appel civile du Tribunal cantonal considère :

En fait :

A. Par jugement du 28 mai 2024, dont la motivation a été adressée aux parties le 28 novembre 2024, le Tribunal civil de l'arrondissement de La Côte (ci-après : le tribunal ou les premiers juges) a dit que la K._____ était la débitrice de B._____ et lui devait immédiat paiement de la somme nette de 20'000 fr., avec intérêt à 5 % l'an dès le 31 décembre 2020 (I), mis les frais judiciaires, arrêtés à 6'125 fr., à la charge de B._____ par 3'062 fr. 50 et à la charge de la K._____ par 3'062 fr. 50 (II), dit que la K._____ devait restituer à B._____ l'avance de frais fournie par celle-ci à concurrence de 2'212 fr. 50 (IV) et rejeté toutes autres ou plus amples conclusions (V).

En substance, le tribunal a constaté que les parties avaient été liées par un contrat de travail à compter du 25 février 2008 que la K._____ avait résilié une première fois le 29 avril 2020 alors que son employée disposait encore de la protection contre les congés en raison de son incapacité de travail. Il a retenu que cette résiliation, donnée en temps inopportun, avait été déclarée nulle et de nul effet par les parties. Le tribunal a ensuite constaté que la K._____ avait notifié un nouveau congé à B._____ le 25 août 2020. Amené à examiner si le licenciement pouvait être considéré comme abusif ou non, il a d'abord déterminé, précisant se référer à la résiliation intervenue le 29 avril 2020, que le comportement de la K._____ ne pouvait être considéré comme étant à l'origine du burn-out dont B._____ avait souffert durant les rapports de travail. Le tribunal a ensuite estimé que la résiliation était abusive dans la manière dont elle avait été donnée et a octroyé à B._____ une indemnité avoisinant trois mois de salaire. Il a cependant rejeté les conclusions prises par B._____ en allocation d'une indemnité pour le tort moral supplémentaire.

B. a) Par acte du 13 janvier 2025, la K._____ (ci-après : l'appelante) a interjeté appel contre ce jugement en concluant, avec suite

de frais, à sa réforme en ce sens que la demande déposée le 22 novembre 2021 par B._____ (ci-après : l'intimée) soit rejetée, que les frais judiciaires soient mis à la charge de celle-ci, qu'elle soit condamnée à verser à l'appelante un montant de 10'000 fr. à titre de dépens et que toutes autres ou plus amples conclusions soient rejetées.

b) Par réponse du 10 juin 2025, l'intimée a conclu, avec suite de frais, au rejet de l'appel.

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

1. L'appelante est inscrite au registre du commerce depuis le [...] 1953 et son but est notamment les opérations bancaires, soit l'acceptation de fonds sous toutes formes bancaires, le dépôt d'épargne compris, les opérations hypothécaires et de crédit, l'exécution du trafic des paiements, les opérations neutres et le négoce de titres en particulier.

2. **a)** Par contrat de travail signé le 25 février 2008, l'intimée a été engagée par l'appelante en qualité de « conseillère prestations de base ». L'entrée en fonction a été prévue le 1^{er} juin 2008. Il s'agissait d'une activité à plein temps avec un horaire de quarante-deux heures par semaine réparties sur cinq jours. Le salaire annuel contractuel stipulé était de 78'000 fr. brut payable en treize fois, soit 6'000 fr. brut par mois.

b) Le cahier des charges de l'intimée prévoyait les fonctions suivantes :

- Garantir des prestations de service optimales et développer l'image de marque de la Banque par le biais du conseil à la clientèle et de publicité.

- Motiver les collègues par un comportement rassembleur et la transmission de directives précises.
- Faire preuve de collaboration avec les collègues.
- Promouvoir les principes de K. _____ auprès des coopérateurs, clients, conformément aux buts définis dans les statuts et le règlement d'administration.

Le cahier des charges stipulait avec précision les tâches suivantes :

« 1. Secteur gestion d'entreprise

- A. Personnel : Maintenir un niveau de connaissance adapté à révolution des prestations offertes à la clientèle
- B. Marketing : Conseiller et assister la clientèle, en particulier vendre les prestations K. _____

2. Secteur front-office

A. Guichet :

- Exécuter toutes les opérations au guichet
- Gérer l'approvisionnement des guichets en francs suisses et monnaies étrangères
- Envoi des chèques s'il y a lieu
- Contrôle des monnaies étrangères tous les soirs
- Contrôle de caisse 2 fois par jour
- Contrôle mensuel des stocks [...]

B. Safes :

- Tenue à jour des contrats de safe à [...]
- Exiger les signatures des clients se rendant au safe »

De manière générale, il appartenait à l'intimée d'assumer tous travaux nécessaires au bon fonctionnement de la banque.

3. a) L'intimée a été, dès son entrée en fonction, affectée à la succursale de [...].

b) De 2008 à 2010, quatre personnes étaient affectées au bon fonctionnement de la succursale de [...], soit un responsable d'agence et trois conseillers en prestations de base, dont l'intimée.

c) Dès le mois de juin 2009, l'intimée a occupé non seulement la fonction de conseillère prestations de base à 80 %, mais elle est, de surcroît, intervenue en qualité de collaborateur trafic des paiements à concurrence de 20 %, sous la supervision du directeur de la banque.

d) Il ressort ce qui suit de l'entretien d'évaluation du 5 février 2009 de l'intimée :

« [...] bilan très positif, B._____ s'est bien vite adaptée à l'environnement [...]. »

Elle était en outre remerciée pour son :

« travail qui a bénéficié à toute l'équipe et pour son très bon contact avec la clientèle. »

e) L'entretien d'évaluation établi le 22 décembre 2009 relève notamment ce qui suit :

« B._____ a effectué du très bon travail ; son engagement permanent est très profitable à notre agence. »

Dans ses remarques, l'intimée a souligné qu'elle souhaitait que son manager se rende très disponible et transmette son savoir et son expérience, tout en déplorant ce qui suit :

« Je regrette le manque de soutien du back office, et suis surprise par l'accroissement du travail administratif occasionné par les changements de personnes au cours de l'année 2009 au back [*back-office*]. »

La direction terminait l'entretien d'évaluation en soulignant ce qui suit :

« Son assiduité au travail et son engagement sans relâche, sont des atouts majeurs pour la satisfaction de notre clientèle et de ses collègues. Merci. »

4. Par contrat de travail du 1^{er} mars 2010, l'intimée a été engagée en qualité de « Conseiller clientèle, du degré de fonction 2 », le nouveau contrat de travail remplaçant l'ancien, le salaire annuel étant porté à 80'405 fr. brut, versé treize fois l'an.

5. a) Entre 2010 et 2012, cinq collaborateurs assuraient le fonctionnement de l'agence de [...], dont un responsable d'agence et quatre conseillers en prestations de base.

b) Il ressort ce qui suit de l'entretien annuel intervenu le 22 décembre 2011 :

« [l'intimée était] performante et de très bon rendement, très appréciée de la clientèle, soutien permanent à toute l'équipe de [...], toujours disponible, cherchant toujours à apprendre et à s'améliorer et ayant une bonne connaissance des produits [...] B._____ fournit un gros et très bon travail au sein de l'agence ; continue à se former et à s'améliorer ses connaissances dans le financier. En accord avec J._____, B._____ va se former, dans le but de pouvoir établir des protocoles de crédits concernant l'agence de [...]. Je remercie B._____ pour sa contribution importante à la bonne marche de notre agence. »

6. a) Dès le 17 février 2012, l'intimée a diminué son taux d'activité, passant de 100 % à 90 %, toujours en qualité de collaboratrice, degré de fonction 2.

b) L'entretien d'évaluation réalisé le 4 décembre 2012 mentionne, de manière générale, que les attentes de l'appelante sont entièrement satisfaites. L'ensemble des remarques formulées dans les différents domaines d'appréciation se sont révélées globalement très positives. La remarque générale de l'employeur stipule ce qui suit :

« Madame B._____ a un comportement exemplaire, à l'égard des clients, des collègues et de ses supérieurs. Sa disponibilité et sa bonne humeur sont des éléments essentiels pour la réussite des bons résultats de notre agence. Merci. »

7. **a)** L'entretien d'évaluation tenu le 16 janvier 2014 en rapport avec l'année 2013 laisse apparaître la remarque générale suivante :

« Madame B. _____ est une collaboratrice de grande valeur pour notre agence et notre établissement. Son comportement, son caractère ouvert, et sa positivité permanente sont des atouts essentiels, pour la bonne marche de notre agence. Compte tenu de son engagement exemplaire, j'ai eu le plaisir de la nommée (*sic*) "suppléante du chef d'agence". »

b) L'entretien d'évaluation pour l'année 2014, qui est intervenu le 4 décembre 2014, mentionne comme remarque générale :

« Madame B. _____ a beaucoup d'engagement professionnel. Est d'un grand soutien au chef d'agence et à toute l'équipe pour la réussite de notre agence. Personne sur qui nous pouvons totalement compter. Merci. ».

c) Il ressort du procès-verbal d'entretien du 23 décembre 2014 que l'intimée a eu avec son directeur N. _____ en particulier ce qui suit :

« B. _____ a admis être dans une période pas facile (grosse fatigue, arrêt maladie de son époux, attente d'un résultat médical (toujours angoissant), qui la rend plus sensible actuellement, néanmoins, m'a dit être tout à fait prête à assumer les différentes défis mentionnées ci-dessus (*sic*) ; par contre, la responsabilité de la prévoyance au sein de la banque est une charge supplémentaire, dont notre collègue se verrait bien la transmettre à une tierce personne.

Madame B. _____ regrette infiniment qu'une discussion informelle, et sur le ton de la confiance, entre Monsieur N. _____ et elle-même, concernant ses états d'âmes (*sic*), ait été relatée auprès de la Direction, à son insu et sans son accord. Elle s'étonne également, que suite à cela, B. _____ aie (*sic*) à se justifier sur ses responsabilités. »

8. Le salaire annuel brut de l'intimée a été porté à 79'731 fr. dès le 1^{er} janvier 2014, pour une activité à 90 %. En outre, elle a reçu un bonus brut de 4'000 fr. pour l'année 2014.

9. Dès le 1^{er} janvier 2015, l'intimée est passée à un taux d'activité de 80 %, avec un salaire annuel brut de 70'873 francs.

10. **a)** A partir de 2015, l'intimée a bénéficié d'évaluations toujours aussi positives. Elle a toutefois souhaité, dès lors, être transférée auprès du *back office* du siège de [...]. Elle a, à plusieurs reprises, sollicité son transfert auprès de ses supérieurs hiérarchiques.

b) Interrogée au sujet d'horaires de travail et de surcharge d'activité et d'un nombre restreint de collaborateurs, le témoin M._____, responsable des ressources humaines de l'appelante jusqu'au 31 décembre 2019, a notamment déclaré ce qui suit :

« Acte étant pris du fait que je n'ai été engagée que depuis octobre 2016, Me Perret me demande si je suis au courant d'une question de manque de personnel et de nécessité néanmoins d'effectuer les tâches normalement prévues. Je réponds non.

[...] J'ai constaté une surcharge d'activité en lien avec les vacances. Quand un collaborateur était en vacances il fallait le remplacer. Je ne sais plus à quel taux était alors Mme B._____ mais pendant les vacances des autres elle travaillait toute la semaine. C'est comme ça dans la plupart des agences de la Banque.

Me Perret me demande s'il y avait un manque d'effectif dans la banque à partir de mon arrivée. Oui, quand on était en recrutement, il y avait toujours deux ou trois mois de battement. Me Perret me demande si cela a pu engendrer une surcharge de travail. C'est possible mais dans le cas de Mme B._____, je n'ai pas le souvenir que ça l'ait été de manière extrême. »

Pour sa part, le témoin D._____, employée de l'appelante de 2007 à 2019 ayant en particulier côtoyé l'intimée durant la période visée, a déclaré ce qui suit :

« Oui, je pense qu'elle [*l'intimée*] a été effectivement obligée de faire beaucoup d'heures, plus que d'habitude, pour subvenir à toute la charge de travail. »

11. Dès le 1^{er} janvier 2016, le salaire de l'intimée a été maintenu à 70'873 fr. 60. Elle a toutefois bénéficié d'un bonus brut de 2'600 fr. pour le travail effectué en 2015.

12. a) Il ressort du procès-verbal de l'entretien du 27 juillet 2016 que l'intimée a postulé à un poste de collaboratrice *back-office* suite au départ de la titulaire. Elle souhaitait un cahier des charges plus varié et changer de poste en lien avec la clientèle. Son profil et son taux de travail ne correspondant pas au poste, les représentants de l'appelante ont refusé d'entrer en matière. Lors du même entretien, elle s'est déclarée intéressée par un poste d'assistante conseil clientèle entreprise.

b) Par courriel du 28 novembre 2016, l'intimée a postulé à une fonction d'assistante conseil clientèle entreprise, mais sa candidature n'a pas été retenue.

13. Dès le 1^{er} janvier 2017, le salaire de l'intimée a été maintenu à 70'874 francs.

14. a) Dès 2017, un nouveau directeur commercial a été nommé au sein de l'appelante, en la personne de G._____.

b) Le président de la direction de l'appelante, R._____, a confirmé qu'une baisse progressive des activités aux guichets de la succursale de [...] avait conduit à leur fermeture les après-midis dès le mois de janvier 2017.

A ce propos, l'intimée a expliqué ce qui suit :

« Je précise qu'il s'agit de la fermeture des caisses. La banque était ouverte l'après-midi, jusqu'à 18h00 même. Par contre on a eu des objectifs de fixation de rendez-vous que l'on fixait l'après-midi, avec des clients potentiels ou existants. Vu que nous étions censés être deux, il y en a un qui restait dans ta zone ouverte et l'autre qui allait dans son bureau.

Me Berger relève que je n'ai pas répondu à la question de savoir si la fermeture des caisses a allégé le travail des conseillers. Non car ça a été remplacé par d'autres tâches dont la proactivité. »

15. Il ressort notamment ce qui suit de l'entretien d'évaluation de l'intimée mené le 13 février 2017 par D._____ concernant l'exercice 2016 :

« [rubrique « *Engagement et capacité de performance* »] Au quotidien, B._____ s'engage dans son travail. Elle donne son avis (mais souvent négatif). Dans certaines situations, elle devrait prendre de la hauteur et accepter le changement. [...]

[rubrique « *Travail d'équipe* »] B._____ travaille dans un bon état d'esprit au sein de son segment. Le RAG souhaiterait qu'elle collabore plus dans un esprit d'équipe « agence ». [...]

[rubrique « *Attitude entrepreneuriale* »] B._____ est une personne sensible aux changements et a de la peine à les accepter. Toutefois, cela ne l'affecte pas dans son travail. B._____ dois [sic] garder le moral et essayer de voir le « verre à moitié plein. »

16. Dès 2017 à tout le moins, les témoins Q._____, employée de 2010 à 2016 dans la succursale de [...], et D._____ ont confirmé que l'intimée avait été amenée à effectuer de nombreuses heures supplémentaires.

17. a) Interrogé sur les changements de personnel, de direction d'agence et de méthodes de travail au sein de la succursale de l'appelante, le témoin X._____, employé de l'appelante entre 2016 et 2021 et responsable de l'agence de [...] dans laquelle travaillait l'intimée, a notamment indiqué ce qui suit :

« Oui, c'est exact, effectivement elle a exprimé plusieurs fois la lourdeur de remplacer et de faire toutes les tâches demandées.

Pour répondre à Me Berger, qui me demande par rapport aux objectifs s'ils ont été atteints par Mme B._____, en partie oui, d'autres pas. Je ne sais plus exactement lesquelles (*sic*). Les objectifs administratifs oui et quant aux objectifs de production, certains étaient atteints et d'autres pas.

Me Berger me demande si selon moi certains objectifs étaient trop ambitieux. Les objectifs sont toujours très ambitieux dans les banques. Cela dépend lesquelles (*sic*). Les cartes de gestion courante étaient justes à mon avis. Quant aux objectifs de vente

plus poussés comme les placements, ils étaient un peu ambitieux à mon avis.

[...]

Me Berger me demande si selon moi il y avait effectivement une surcharge de travail à l'agence de [...]. Alors oui, car en étant seule, c'était une surcharge mais comme je n'étais pas immédiatement responsable de sa fonction, ça aurait dû être réglé au niveau de la direction.

Me Berger me demande si par ailleurs il y avait une surcharge chronique à l'agence de [...]. En étant seule, c'est toujours une surcharge car on s'occupe de tout. Après le flux des clients qu'on doit servir c'est quelque chose qu'on ne peut pas anticiper. Mais il y a encore l'administratif dont on peut s'occuper. Si je peux ajouter quelque chose, il m'est également arrivé de me retrouver seul à faire la caisse en l'absence de collaborateurs, même si ce n'était pas directement ma fonction, il fallait bien faire tourner l'agence.

Me Berger me demande si ces périodes où Mme B. _____ ou moi-même étions seuls étaient récurrentes ou occasionnelles, je réponds que c'était occasionnel mais que ça a duré longtemps.

Me Berger me demande ce que j'entends par longtemps. C'est-à-dire qu'on nous avait promis un remplacement rapide mais cela n'a pas été le cas. On a donc dû continuer à gérer de cette façon. »

Pour sa part, T. _____, employée de 2018 à fin 2021 et collègue de l'intimée, a confirmé qu'elle estimait ne pas avoir trop de travail à l'agence de [...], étant précisé qu'il y avait assez de travail lorsque seuls deux collaborateurs travaillaient dans cette agence.

S. _____, responsable de l'agence de [...] à compter du 1^{er} mai 2019, a également confirmé ne pas avoir l'impression d'être surchargé de travail. Il a précisé ce qui suit :

« Disons que vu les horaires impartis, les tâches et les missions assignées, le travail était effectué en temps et en heures, sans demande de support, par les personnes sur place. Je suis même parfois allé sur place et ai constaté un flux de clientèle assez faible. Outre les tâches administratives, il y a en effet les activités auprès de la clientèle que l'on reçoit ou que l'on prend au téléphone. A aucun moment, Mme T. _____ ou Mme [...] ne m'ont rapporté qu'elles n'étaient pas en nombre suffisant pour faire le travail demandé. »

Le président de la direction de l'appelante, R._____, a également confirmé qu'après discussions avec les collaborateurs des différentes agences, ceux-ci n'estimaient pas avoir trop de travail.

Quant à G._____, il n'aurait jamais reçu de doléances concernant une surcharge de travail et il n'aurait pas été alerté à ce sujet.

b) De 2018 à 2019, l'intimée a été confrontée à la nonchalance de son collègue H._____. Il est admis qu'elle est intervenue à plusieurs reprises auprès de sa hiérarchie pour se plaindre de la mauvaise qualité du travail de celui-ci et du fait que cela lui donnait plus de travail. D._____ a indiqué avoir fait remonter les plaintes de l'intimée à la direction et également avoir dû recadrer ce collaborateur.

18. L'intimée a reçu un certificat de travail intermédiaire, daté du 2 avril 2019, extrêmement positif et louant ses nombreuses qualités professionnelles.

19. a) Les témoins X._____ et W._____, collègue de l'intimée de 2010 à 2021, ont confirmé que cette dernière avait dû travailler seule certains jours du mois d'août 2019.

b) Au début du mois d'août 2019, G._____ a annoncé à l'intimée que son collègue H._____, récemment tombé en arrêt de travail, allait être licencié, ce qui a été confirmé par le témoin X._____. G._____ a déclaré ne plus se souvenir d'avoir dit à l'intimée que son collègue ne serait pas remplacé.

c) Interrogée sur un incident survenu entre G._____ et l'intimée durant lequel celui-ci, s'étant montré rude à son égard, se serait moqué d'elle car elle aurait commencé à bégayer, le témoin M._____ a confirmé que l'intimée était venue lui en parler et lui avait indiqué s'être sentie blessée par son supérieur.

G._____ a indiqué avoir déplacé deux rendez-vous le lendemain pour aller présenter ses excuses à l'intimée. Celle-ci a cependant expliqué :

« Alors il est venu effectivement mais pour moi ce n'était pas vraiment des excuses. Il m'a dit textuellement : « Je suis désolé que tu l'aies mal pris » mais il ne m'a pas dit « Je m'excuse » et il a ajouté qu'il n'allait pas changer sa manière de parler. »

R._____ a pour sa part indiqué avoir eu une discussion avec G._____, qui lui aurait confirmé qu'il s'agissait d'une mésentente, soit une mauvaise compréhension entre eux, et qu'il s'en était excusé auprès de l'intimée.

d) M._____ a également indiqué que H._____ n'était jamais revenu travailler après son arrêt maladie. Celui-ci s'est vu notifier son congé le 17 juin 2019, avec effet au 30 septembre 2019, puis a été remplacé par une nouvelle collaboratrice à plein temps dès le 1^{er} septembre 2019.

20. a) Le Dr L._____, médecin généraliste de l'intimée, a déclaré celle-ci en incapacité totale de travailler à compter du 28 août 2019.

b) Interrogé sur la question de savoir dans quel état d'esprit se trouvait l'intimée à la fin de son activité en 2019, juste avant son arrêt maladie, son collègue W._____ a déclaré ce qui suit :

« C'était une personne très surchargée au niveau de son travail, qui accumulait beaucoup de dossiers, qui était fatiguée physiquement et mentalement et qui était très stressée. »

21. En date du 31 août 2019, l'intimée a marché sur un objet tranchant en descendant de son paddle et s'est coupée au pied droit.

22. Il est admis que le montant du salaire mensuel brut dont bénéficiait l'intimée au moment de son incapacité de travail s'élevait à 6'393 fr., sur la base du dernier salaire annuel complet perçu en 2018 par 76'721 fr., étant précisé qu'elle n'avait pas perçu son salaire complet en 2019 et 2020 en raison de son incapacité.

23. a) L'intimée a notamment suivi différentes thérapies paramédicales, telles que des séances de massage métamorphique - à tout le moins trois séances au mois d'octobre 2019 - ou de l'hypnose.

b) La directrice des ressources humaines M._____ a confirmé en substance que durant son incapacité de travail, l'intimée avait tout mis en œuvre pour retravailler le plus rapidement possible, étant précisé qu'elle semblait heureuse de travailler pour l'appelante, sous réserve des problèmes évoqués.

24. En date du 8 janvier 2020, l'intimée a été convoquée par la nouvelle responsable des ressources humaines, V._____, à un entretien informel leur permettant de faire connaissance - lequel se serait tenu à la cafétéria de la [...] selon l'intimée. A ce propos, V._____ a notamment déclaré ce qui suit :

« J'ai effectivement dit à Mme B._____ qu'il n'était pas question de la licencier. Ce n'était à ce moment-là absolument pas le cas. J'ai eu beaucoup d'éloge à son sujet de la part de Mme M._____, qui m'a dit que c'était une maman pour l'agence de [...], ainsi que la direction qui m'a demandé de transmettre des salutations et m'a demandé des nouvelles de Mme B._____. J'ai retransmis ça à Mme B._____ tout simplement.

[...]

J'ai parlé à Mme B._____ qui m'a effectivement dit qu'elle aimait son travail mais qu'elle souhaiterait une place au back office car après quinze ans, elle était fatiguée de travailler avec la clientèle. Je relève encore que Mme B._____ était alors en incapacité de travail. Je ne voulais pas la monopoliser ni lui poser trop de questions.

[...]

Elle m'a expliqué qu'elle était suivie par son psy, qu'elle avait fait de l'hypnose, des massages et qu'elle espérait revenir dans les meilleurs délais. »

Pour sa part, l'intimée a expliqué ce qui suit :

« Nous avons discuté. Je lui ai dit que j'étais en train de me soigner, que je faisais tout pour revenir au plus vite, que je recourrais à toutes les méthodes pour me faire du bien. Outre une psychothérapie, j'ai fait de l'hypnose et plusieurs thérapies, même des choses qui n'étaient pas remboursées. Je voulais mettre toutes les chances de mon côté pour revenir le plus vite possible. J'ai expliqué tout cela à Mme V._____. Je lui ai aussi fait part de mon inquiétude d'être licenciée car dans la banque on voit des gens qui sont malades et ne reviennent pas. Là elle m'a dit « Ote-toi ça de la tête, tout le monde se réjouit de te revoir, tout le monde prend de tes nouvelles. Le moment venu, tu seras la bienvenue. »

25. Dans leur rapport médical du 16 janvier 2020 adressé au Dr L._____, la Dresse P._____, spécialiste FMH en psychiatrie et psychothérapie, et le psychologue C._____, relevaient en particulier ce qui suit à propos de l'intimée :

« Diagnostic

**F32. 11 : Episode dépressif moyen avec syndrome somatique
Prise en charge proposée**

Psychothérapie à fréquence hebdomadaire

Escitalopram 10mg/j. et Zoldorm (1/2 ½ cp/soir)

Incapacité de travail dès le 25.11.19

Eléments anamnestiques

Anamnèse actuelle

Mme B._____ est une patiente de 54 ans, employée de banque, qui nous consulte sous (*sic*) vos conseils en raison de l'aggravation d'une symptomatologie anxio-dépressive dans un contexte professionnel stressant. Elle se plaint d'une tension interne et d'une hypersensibilité émotionnelle, de réveils nocturnes avec des ruminations.

Sur le plan professionnel, Mme B._____ travaille depuis 2008 comme conseillère à la clientèle dans une banque. Investie, elle relate un surplus de travail en plus d'un manque d'effectif. Elle se plaint de nausées et de douleurs au ventre au moment de se rendre au travail depuis ce printemps. Elle dit avoir « craqué » (vomissement) le 27.08, son dernier jour de travail. Elle ajoute qu'elle a eu accident de loisirs, le 31.08 en pratiquant du paddle.

[...]

Mme B._____ dit qu'elle « porte » les soucis des membres de sa famille. Elle se décrit comme protectrice et aidante envers ses proches.

[...]

Fatiguée et ralentie, elle dit faire des efforts pour sortir de sa maison. Il y a une tendance à l'isolement social.

Antécédents personnels

[...] Sur le plan professionnel, Mme B._____ présente un surinvestissement (elle dit travailler à 120%). Elle rapporte des objectifs financiers non atteints depuis 2018.

Status

Mme B._____ est une patiente de 54 ans, paraissant son âge, à la tenue hygiénovestimentaire correcte, de corpulence plutôt forte. Elle est orientée et collaborante avec une posture adaptée. On relève un ralentissement psychomoteur, la mimique est expressive. La patiente pleure en séance. Le contenu du discours est abondant avec un ton peu relevé et lent. Sur le plan de la pensée, il y a une diminution de la concentration et de l'attention. Sur le plan anxieux, on relève des ruminations envahissantes et des anticipations négatives. Sur le plan de l'humeur et de l'affectivité, on dénote une thymie abaissée, une anhédonie, une apathie, une fatigabilité, une tristesse, des sentiments de culpabilité, une aboulie, une diminution de la confiance en soi. Il y a des insomnies et des réveils multiples. Il y a des idées noires fluctuantes (idées de disparition).

Discussion

Notre examen clinique met en évidence un épisode dépressif moyen avec syndrome somatique caractérisé par une thymie abaissée, une fatigabilité, une anhédonie, une aboulie, une tristesse latente, une apathie, une diminution de l'estime de soi, des difficultés de concentration et d'attention, des insomnies et des idées noires fluctuantes.

Nous proposons à Mme B._____ un suivi psychothérapeutique à fréquence hebdomadaire ce qu'elle accepte. La patiente reconnaît son état par notre diagnostic et semble bénéficier de la construction de l'alliance thérapeutique. A la demande de Mme B._____, des séances sont consacrées à l'utilisation de la technique d'auto-hypnose « Safe Place », L'état psychique de la patiente n'est pas compatible avec une activité professionnelle. Nous prescrivons un certificat d'arrêt de travail à 100% dès le 25.11.19. Le dosage de *Fluoxétine* 40mg met en évidence un taux au-dessus de la norme et une efficacité minime. Nous lui proposons d'arrêter la *Fluoxétine* et introduisons le traitement *Excitalopram* 10mg avec une augmentation à 20mg en cas de persistance de la symptomatologie en janvier 2020. La patiente continue de bénéficier du *Zoldorm* pour la diminution des insomnies. »

26. a) L'intimée a été en incapacité de travail totale dès le 28 août 2019 jusqu'au 31 mars 2020.

b) Quelques jours avant le 1^{er} avril 2020, l'intimée a reçu un appel téléphonique de l'appelante la priant de bien vouloir, dans la mesure

du possible, prolonger son arrêt de travail compte tenu de la situation sanitaire liée à la COVID-19, à laquelle était confrontée l'appelante. L'intimée a sollicité de son médecin cette prolongation pour être agréable à l'appelante. Elle aurait dû, compte tenu de cette prolongation, reprendre son activité dès le 1^{er} mai 2020.

c) A la fin du mois d'avril 2020, l'intimée a reçu un appel téléphonique de la responsable des ressources humaines, l'invitant à se présenter à un entretien le 29 avril 2020, à la banque. Selon, V._____, il s'agissait de faire un « point de situation » tandis que pour l'intimée, il s'agissait de réorganiser sa reprise de travail. Quoi qu'il en soit, V._____ a confirmé que l'intimée était ravie de revenir.

27. a) A l'occasion de l'entretien du 29 avril 2020 avec le président de la Direction R._____ et V._____, l'intimée s'est vu signifier son licenciement. V._____ a notamment confirmé que l'intimée avait été choquée par cette annonce. Le témoin F._____, coach en *burn-out* mandaté par l'assurance-invalidité, a également confirmé avoir parlé avec l'intimée au téléphone deux heures après cet entretien et que celle-ci était sous un choc « absolu », qu'elle pleurait et qu'elle était « très très mal ».

b) Le même jour, l'intimée s'est vu remettre une lettre en mains propres, sur laquelle figure sa signature et dont le contenu est notamment le suivant :

« En référence à l'entretien que vous avez eu ce jour avec Monsieur R._____, Président de la Direction et Madame V._____, Responsable RH, nous vous communiquons la résiliation des rapports de travail qui nous lient à vous.

Conformément au délai de résiliation contractuel, les rapports de travail prendront fin le 31 juillet 2020. Vous êtes cependant, dès ce jour, libérée de votre obligation de travailler.

[...]

Nous vous remercions pour votre collaboration durant ces douze dernières années et regrettons cette issue. Nous vous adressons

pour votre avenir tous nos vœux de réussite tant sur le plan privé que professionnel. »

c) Dans un courrier également daté du 29 avril 2020 adressé à l'intimée, les représentants de l'appelante indiquaient notamment ce qui suit :

« Pour donner suite à notre entretien de ce jour [...] concernant la fin de nos rapports de travail et selon votre demande, les motifs de cette décision consistent en un besoin de réorganisation de notre succursale de [...] où vous étiez collaboratrice. Ceci suite à votre absence de longue durée et du fait qu'il nous est impossible de pallier à (*sic*) votre absence, même à temps partiel, encore plus longtemps. »

d) Il est admis que le travail fourni par l'intimée n'est pas remis en question par l'appelante et n'est pas à l'origine de son licenciement. Elle a été licenciée alors que ses prestations emportaient les éloges de son employeur, comme cela ressort des évaluations intervenues tout au long de son engagement.

e) L'intimée n'a pas travaillé depuis le 29 avril 2020.

28. L'intimée est retombée en incapacité de travail dès le 4 mai 2020, à la suite d'une opération d'un tunnel carpien.

29. a) Il ressort du rapport du 8 mai 2020 établi par F._____, Job-Coach auprès de [...], en particulier ce qui suit :

« Mme B._____ a été victime d'un épuisement professionnel qui s'est progressivement transformé en burnout sévère. Elle identifie bien les causes de cette situation, qui sont une surcharge déraisonnable de travail, accompagnée d'une pression de plus en plus forte liée à un changement de stratégie de son employeur depuis 2015. Ceci a rendu impossible l'accomplissement de son travail dans des conditions normales. Ses appels à l'aide n'ont pas été entendus et elle a dû être mise en arrêt de travail par son médecin. Elle a été licenciée [...] alors qu'elle allait reprendre partiellement son activité. Son départ de la société est aussi soulagement (*sic*) qui met fin à un épisode très douloureux pour elle.

Mme B. _____ est bien accompagnée par son médecin traitant, elle suit un traitement anti-dépresseur et bénéficie d'un accompagnement psychothérapeutique régulier qui l'aide.

Un coaching adapté à cette situation de burnout aidera Mme B. _____ à se reconstruire, à reprendre confiance en elle en prenant conscience de ses compétences, de ses valeurs, de ses forces et points de vigilance, pour pouvoir chercher et trouver un emploi qui lui convient. »

F. _____ a estimé le potentiel de réinsertion comme étant très bon.

b) Dans le cadre de son témoignage, F. _____ a notamment relevé ce qui suit :

« La présidente me demande si j'ai une idée du contexte dans lequel je vais être entendu. Tout à fait. C'est moi qui ai recommandé à Mme B. _____ d'intenter cette action.

[...] La plupart du temps, le burn-out est multifactoriel. Cela tient par exemple au travail, à la santé, aux relations sentimentales etc. Mme B. _____ m'a semblé être bien sur tout sauf sur le plan du travail. Ce qu'elle m'a raconté faisait sens. Elle m'a paru crédible, ni psychotique ni labile. Il y avait une grande cohérence dans l'anamnèse qu'elle m'a faite.

[...]

[Le témoin a confirmé que l'intimée est restée sous le choc durant de nombreux mois.] L'on me demande le choc de quoi. De son licenciement, elle a vécu cela comme une véritable trahison et une déception. J'ajoute que d'après ce que m'a dit Mme B. _____, elle avait appelé à l'aide son employeur plusieurs fois pour limiter son cahier des tâches car il y avait un collègue qui n'avait pas été remplacé. Elle travaillait comme une folle, avec une pression de rendement commerciale. Pendant deux ans, elle a fait tout ce qu'elle pouvait pour tenir, puis elle a craqué. Elle s'est soignée et elle s'attendait à reprendre son travail et à retrouver ses clients. Ça a été un vrai choc.

Pour répondre à Me Perret, qui me demande si selon mon expérience, le fait d'avoir été convoqué sous un faux prétexte, en lui racontant un bobard et l'avoir finalement licenciée a pu avoir un impact sur la manière dont elle a pu ressentir son licenciement, très certainement, parce que ce burn-out est d'origine professionnelle. Elle avait une bonne entente entre son mari et ses enfants. Il n'y avait aucun problème autre que ça. Il s'en est suivi une mauvaise estime d'elle-même. Après avoir craqué, elle s'est sentie faible d'avoir craqué, et coupable. En matière de travail, tout le monde craque. C'est une question de pression qu'on met. Elle avait accroché sa convalescence au fait de retourner travailler.

[...]

Pour répondre à Me Berger, qui me demande s'il est exact que je n'ai pas vu Mme B. _____ avant avril 2020 et octobre 2020, jamais avant avril 2020, par contre après octobre 2020 oui. Il m'arrive de revoir les personnes que j'ai suivies pour un repas ou à mon cabinet. Je suis aussi curieux de savoir comment ces personnes ont évolué professionnellement. Sur la vingtaine ou la trentaine de personnes que je suis par année, j'en revois une bonne moitié. Mme B. _____ fait une très bonne raclette. »

30. Par correspondance du 15 mai 2020 adressée à l'appelante, l'intimée, par son conseil, a fait opposition à son congé.

31. Dans son rapport du 10 juin 2020 adressé au médecin conseil de [...] SA, la Dresse P. _____ diagnostiquait un épisode dépressif léger chez l'intimée. En substance, cette professionnelle relevait une évolution lentement favorable depuis le début de la prise en charge, avec une récupération des ressources et une diminution progressive de la symptomatologie anxio-dépressive. Les limitations psychiques se révélaient sous forme de ruminations anxieuses envahissantes et des troubles du sommeil. Cela étant, cette médecin considérait que l'état psychique de sa patiente était compatible avec son activité professionnelle, de sorte qu'elle a prescrit un certificat d'arrêt de travail à 50 % du 1^{er} au 31 mai 2020, estimant qu'une pleine capacité de travail serait retrouvée dès le 1^{er} juin 2020.

32. a) Une rencontre est intervenue entre l'intimée, son conseil, et V. _____ le 21 août 2020, au cours duquel a été constatée la nullité du congé intervenu le 29 avril 2020 car notifié en temps inopportun.

b) Une nouvelle notification de résiliation est intervenue par courrier du 25 août 2020 pour le 30 novembre 2020, avec libération de l'obligation de travailler.

c) L'intimée, par son conseil, a fait à nouveau opposition à son congé par courrier du 1^{er} septembre 2020.

d) L'appelante a proposé à l'intimée, sans reconnaissance de responsabilité, le versement d'une indemnité correspondante à un mois de salaire supplémentaire.

33. L'incapacité de travail de l'intimée s'est prolongée une nouvelle fois en raison de la contraction du coronavirus durant le mois d'octobre 2020. Le délai de congé a ainsi été prolongé jusqu'au 31 décembre 2020.

34. L'intimée a reçu un certificat de travail final élogieux.

35. a) Le 28 mai 2021, l'intimée a déposé une requête de conciliation devant le Président du Tribunal de l'arrondissement de La Côte. La conciliation ayant échoué, une autorisation de procéder lui a été délivrée le 26 août 2021.

b) Par demande du 22 novembre 2021, l'intimée a formulé les conclusions suivantes, avec suite de frais :

« I. K. _____ est la débitrice de Mme B. _____ et lui doit prompt et immédiat paiement de la somme de CHF 38'358.- avec intérêt 5% (*sic*) dès le 31 décembre 2020.

II. K. _____ est la débitrice de Mme B. _____ et lui doit prompt et immédiat paiement de la somme de CHF 10'000. - net à titre de tort moral avec intérêt 5% (*sic*) dès le 31 décembre 2020.

III. La modification des présentes conclusions est réservée s'agissant notamment de la remise d'un certificat de travail conforme et des documents de salaire et de prévoyance conformes.

IV. Toutes autres conclusions sont rejetées. »

c) Par réponse du 21 février 2022, l'appelante a conclu, avec suite de frais, au rejet de la demande.

d) Par réplique du 20 juillet 2022, l'intimée a persisté dans ses conclusions.

e) Par duplique du 17 octobre 2022, l'appelante s'est déterminée sur les allégués adverses.

f) L'intimée a pu se déterminer par procédé écrit du 20 janvier 2023.

g) Les parties, assistées de leurs conseils, ont été entendues sur les allégués ainsi que sur les offres de preuves proposées à l'audience de premières plaidoiries du 2 février 2023. La conciliation a été vainement tentée.

h) L'intimée et divers représentants de l'appelante, ainsi que plusieurs témoins ont été entendus sur les faits de la cause à l'occasion de deux journées d'audience de jugement les 23 et 24 janvier 2024. La conciliation y a été tentée en vain. Notamment pour des questions d'horaire, il a été décidé de réappointer une reprise d'audience pour permettre aux conseils de plaider la cause.

Lors de son audition le 23 janvier 2024, la Dresse P._____, à la question de savoir si l'appelante était totalement responsable de l'incapacité de travail de son employée en raison de sa désorganisation et des pressions diverses exercées à l'encontre de l'intimée a répondu :

« Je ne suis pas sûre de pouvoir répondre par l'affirmative à cette question. Je mettrais une certaine nuance. »

i) Lors de la reprise d'audience du 8 avril 2024, la conciliation a été ultimement tentée, sans succès. La parole a finalement été donnée aux conseils, lesquels ont chacun plaidé en faveur de leur client.

En droit :

1.

1.1 L'appel est recevable contre les décisions finales et les décisions incidentes de première instance (art. 308 al. 1 let. a CPC [Code de procédure civile du 19 décembre 2008 ; RS 272]), dans les causes patrimoniales dont la valeur litigieuse au dernier état des conclusions est supérieure à 10'000 fr. (art. 308 al. 2 CPC). L'appel doit être introduit auprès de l'instance d'appel, soit auprès de la Cour d'appel civile (art. 84 al. 1 LOJV [loi vaudoise d'organisation judiciaire du 12 décembre 1979 ; BLV 173.01]), dans les trente jours à compter de la notification de la décision motivée (art. 311 al. 1 CPC).

La réponse doit être déposée dans un délai de trente jours (art. 312 al. 2 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), dirigé contre une décision finale de première instance et portant sur des conclusions patrimoniales supérieures à 10'000 fr., l'appel est recevable.

Déposée en temps utile et dans les formes prescrites, la réponse est également recevable.

2.

2.1 L'appel peut être formé pour violation du droit ou constatation inexacte des faits (art. 310 let. a et b 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, CR CPC, n. 2 ss *ad* art. 310 CPC). Elle contrôle librement l'appréciation des preuves effectuée par le juge de première

instance et vérifie si celui-ci pouvait admettre les faits qu'il a retenus (art. 157 CPC en relation avec l'art. 310 let. b CPC ; ATF 138 III 374 consid. 4.3.1 ; TF 4A_333/2023 du 23 février 2024 consid. 5.1).

2.2 Sous réserve des vices manifestes, l'application du droit d'office ne signifie pas que l'autorité d'appel doive étendre son examen à des moyens qui n'ont pas été soulevés dans l'acte d'appel. Elle doit se limiter aux griefs motivés contenus dans cet acte et dirigés contre la décision de première instance ; l'acte d'appel fixe en principe le cadre des griefs auxquels l'autorité d'appel doit répondre eu égard au principe d'application du droit d'office (ATF 147 III 176 consid. 4.2.1 ; TF 4A_589/2023 du 13 mai 2024 consid. 4.2). Cette jurisprudence ne remet pas en cause la liberté conférée aux juges d'admettre (ou de rejeter) l'appel en s'appuyant sur un argument non explicitement discuté par les parties (TF 4A_313/2019 du 19 mars 2020 consid. 3).

3.

3.1 L'appelante conteste que le congé soit abusif à raison de la manière dont il a été donné. Elle expose tout d'abord que c'est à tort que le tribunal a retenu qu'V._____ aurait « assuré » à l'intimée qu'elle ne serait pas licenciée lors de l'entretien qu'elles ont eu le 8 janvier 2020. Selon l'appelante, ce fait ne ressortirait ni des allégués, les n^{os} 21 et 232 de l'intimée lesquels n'indiqueraient pas que des assurances auraient été données, ni des preuves administrées. Elle soutient que le seul élément qui a pu être démontré, est qu'V._____ a voulu éviter que l'intimée ne se fasse du souci et a voulu la rassurer en ce sens qu'un licenciement n'était pas à l'ordre du jour en janvier 2020. Le fait d'avoir « ôté de la tête » de l'intimée un licenciement lors de l'entretien du 8 janvier 2020, puis de l'avoir licenciée en avril 2020 ne rendait ainsi pas le licenciement abusif. L'appelante rappelle qu'V._____ avait débuté son emploi en janvier 2020, et que c'était dans le but de faire connaissance que l'entretien de janvier avait eu lieu. A ce moment-là, V._____ n'avait eu aucun écho quant à une éventuelle résiliation des rapports de travail de l'intimée tel que cela ressort des déclarations. En réalité, c'est l'intimée qui était venue

sur le sujet lors de l'entretien. V._____ avait uniquement voulu la libérer de cette pensée et il n'y avait rien de choquant à indiquer qu'un licenciement n'était pas à l'ordre du jour vu les diverses mesures qui avaient été mises en place pour la reprise du travail de l'intimée.

Par ailleurs, l'appelante estime qu'il était également faux de retenir qu'elle aurait exigé de l'intimée qu'elle prolonge son arrêt de travail puisque, selon le dossier et les propres explications de l'intimée, V._____ avait appelé cette dernière pour lui demander de faire prolonger son arrêt d'un mois pour pouvoir l'accueillir dans de bonnes conditions car le covid venait de débiter et les mesures y relatives également. L'intimée, qui n'avait pas voulu se prononcer, avait transmis cette requête à son thérapeute qui avait alors donné son accord. Ainsi, l'appelante considère que le fait qu'elle ait demandé à l'intimée de prolonger son arrêt pour le mois d'avril ne saurait être qualifié de « manœuvre pour le moins insidieuse et contradictoire », puisqu'il s'agissait uniquement d'éviter de recevoir l'intimée le 1^{er} avril 2020 alors que les mesures étatiques de la pandémie venaient d'être prononcées et que les rencontres étaient limitées au strict *minimum*, le climat étant déjà anxiogène. Elle souligne que cela avait d'ailleurs été parfaitement compris par le thérapeute de l'intimée qui a déclaré qu'elle avait perçu cela comme de la bienveillance, ce qui était effectivement le cas. Au demeurant, le report de cette date de reprise du 1^{er} avril 2020 au 1^{er} mai 2020 n'avait causé aucun tort/avantage à l'intimée, le délai de protection étant de toute manière déjà échu même avant le 1^{er} avril 2020.

L'appelante se réfère encore à un arrêt TF 4C.234/2001 selon lequel un licenciement intervenu une semaine après avoir assuré au collaborateur qu'on n'entendait pas le licencier, n'était pas abusif. Elle souligne qu'elle entendait préserver au mieux l'intimée en lui faisant part de sa décision à l'occasion d'un entretien. L'appelante estime que le certificat élogieux fourni à l'intimée, ainsi que l'aide au placement proposée, constituent également des mesures démontrant ses égards envers l'intimée.

Elle relève encore que c'est à tort que le tribunal a cité la jurisprudence applicable aux travailleurs âgés et anciens puisqu'elle s'applique aux travailleurs proches de l'âge de la retraite. L'intimée était toutefois âgée de 55 ans au moment du licenciement de sorte que l'on ne saurait retenir qu'elle était proche de l'âge de la retraite.

Enfin, l'appelante soulève la question de savoir si le licenciement du 20 avril 2020 pouvait fonder une quelconque indemnité. En effet, elle rappelle que ce licenciement a été annulé *ex nunc* et renouvelé le 25 août 2020, ce que les parties admettent. Le second licenciement a été notifié par courrier et l'intimée n'a jamais prétendu qu'il serait abusif quant à la forme. Dans la mesure où le licenciement d'avril 2020 a été retiré et a perdu toute validité, il n'existait plus, de sorte qu'il ne pouvait pas être jugé abusif.

A titre subsidiaire, l'appelante plaide que le montant alloué à titre d'indemnité est de toute manière trop élevé.

3.2 Dans sa réponse, l'intimée revient tout d'abord *in extenso* sur le *burn-out* dont elle a souffert et plaide qu'il convient d'examiner si celui-ci trouvait son origine dans le comportement de l'appelante. A cet égard, elle reproche au tribunal d'avoir retenu que l'appelante n'était pas à l'origine de son état dépressif. L'intimée revient ensuite sur le licenciement du 29 avril 2020 et sur son caractère « cruel » aggravé par le fait que son *burn-out* avait, selon elle, pour origine le comportement de l'appelante. Quant aux circonstances du licenciement, elle se borne à des affirmations péremptoires. Enfin sur la question de savoir si un licenciement qui a été annulé pouvait fonder une indemnité, l'intimée se réfère aux considérations qu'elle a développées s'agissant des motifs qu'elle estime abusifs du licenciement.

3.3

3.3.1 La résiliation ordinaire du contrat de travail est abusive lorsqu'elle intervient dans l'une des situations énumérées à l'art. 336 al. 1 CO (Code des obligations suisse du 30 mars 1911 ; RS 220), lesquelles se

rapportent aux motifs de la partie qui résilie. Cette disposition restreint, pour chaque cocontractant, le droit de mettre unilatéralement fin au contrat (ATF 136 III 513 consid. 2.3 ; TF 4A_302/2023 du 1^{er} mai 2024 consid. 4.1 et les références citées). Lorsque l'une des parties a résilié abusivement, l'art. 336a al. 1 et 2 CO autorise l'autre partie à réclamer une indemnité dont le juge fixe librement le montant en tenant compte de toutes les circonstances ; cette indemnité ne peut toutefois pas excéder l'équivalent de six mois de salaire.

L'énumération de l'art. 336 al. 1 CO n'est pas exhaustive et un abus du droit de résiliation peut se révéler aussi dans d'autres situations qui apparaissent comparables, par leur gravité, aux hypothèses expressément visées (ATF 136 III 513 *ibidem* ; TF 4A_501/2022 du 6 novembre 2023 consid. 4.2 et les références citées).

La manière dont le congé est donné peut aussi le faire apparaître comme abusif. Même lorsque le motif de la résiliation est en soi légitime, celui qui exerce son droit de mettre fin au contrat doit agir avec des égards (ATF 132 III 115 consid. 2.2 ; TF 4A_189/2023 du 4 octobre 2023 consid. 4.2 et les références citées). Si l'employeur porte une grave atteinte aux droits de la personnalité du travailleur dans le contexte d'une résiliation, celle-ci doit être considérée comme abusive ; un comportement simplement inconvenant ou indigne des relations commerciales établies ne suffit cependant pas (ATF 132 III 115 consid. 2.2 et 2.3 ; plus succinctement : ATF 136 III 513 consid. 2.3).

Le droit des obligations ne prévoit pas d'obligation d'entendre l'autre partie avant de prononcer un licenciement ou de la mettre en garde au préalable. En droit privé, il n'existe pas non plus d'obligation générale de soumettre le licenciement envisagé à un contrôle de proportionnalité, dans le sens où des mesures moins incisives devraient toujours être prises avant un licenciement (TF 4A_390/2021 du 1^{er} février 2022 consid. 3.1.4).

3.3.2 Pour qu'un congé soit abusif, il doit en effet exister un lien de causalité entre le motif répréhensible et le licenciement. En d'autres termes, il faut que le motif illicite ait joué un rôle déterminant dans la décision de l'employeur de résilier le contrat. Lorsque plusieurs motifs de congé entrent en jeu et que l'un d'eux n'est pas digne de protection, il convient de déterminer si, sans le motif illicite, le contrat aurait tout de même été résilié : si tel est le cas, le congé n'est pas abusif (TF 4A_215/2022 du 23 août 2022 consid. 4.1).

3.3.3 Pour dire si un congé est abusif, il faut se fonder sur son motif réel. Déterminer le motif d'une résiliation, ainsi que la causalité naturelle entre ce motif et le congé, est une question de fait (ATF 136 III 513 consid. 2.3 et 2.6 ; TF 4A_89/2021 du 30 avril 2021 consid. 3.2 ; TF 4A_652/2018 du 21 mai 2019 consid. 4.1). En revanche, savoir si le motif ainsi établi donne lieu à un congé abusif ou non relève du droit (TF 4A_89/2021 du 30 avril 2021 consid. 3.1 ; TF 4A_266/2020 du 23 septembre 2020 consid. 3.1 ; TF 4A_310/2019 du 10 juin 2020 consid. 5.2).

3.3.4 Après l'échéance du délai de protection de l'art. 336c al. 1 let. b CO, l'employeur peut en principe librement résilier le contrat du travailleur empêché de fournir ses prestations pour cause de maladie (ATF 136 III 510 consid. 4.4 ; ATF 123 III 246 consid. 5), alors même que cette maladie est elle-même la cause de la résiliation (ATF 124 II 53 consid. 2b/aa). En effet, lorsque le travailleur souffre d'une maladie persistante qui l'empêche de travailler, l'employeur doit pouvoir résilier le contrat ; la persistance de la maladie est alors un juste motif de résiliation.

Ce n'est que dans des situations très graves que la résiliation pour cause de maladie persistante doit être qualifiée d'abusives au sens de l'art. 336 al. 1 let. a CO (ATF 136 III 513 consid. 2.3 ; ATF 132 III 115 consid. 2.1 ; TF 4A_293/2019 du 22 octobre 2019 consid. 3.5.1 et les références cités). Tel ne peut être le cas que lorsqu'il résulte de manière univoque de l'administration des preuves que l'employeur a directement causé la maladie du travailleur, par exemple lorsqu'il a omis de prendre

les mesures de protection du travailleur telles que celles prévues à l'art. 328 al. 2 CO et que le travailleur est devenu malade pour cette raison.

Selon la jurisprudence, si la situation n'atteint pas ce degré de gravité, comme c'est souvent le cas en cas d'incapacité de travail en raison d'une maladie psychique, le congé n'est pas abusif (TF 4A_396/2022 du 7 novembre 2023 consid. 3.1.3 et les références citées). En effet, des difficultés au travail peuvent fréquemment entraîner une dépression ou d'autres troubles psychologiques, qui ne sont pas constitutifs d'une maladie directement causée par l'employeur (TF 4A_396/2022 *ibidem*).

Par ailleurs, le fait qu'un conflit avec un nouveau supérieur hiérarchique puisse entraîner une incapacité de travail ne doit généralement pas être pris en considération (TF 4A_396/2022 *loc. cit.*). En effet, de telles situations de conflit sont fréquentes et n'atteignent la plupart du temps pas le degré de gravité nécessaire pour que l'existence d'un congé abusif puisse être admise. De plus, on ne saurait exiger de l'employeur qu'il prenne toutes les mesures envisageables pour éviter un tel conflit.

3.4 Le tribunal a retenu que le licenciement du 29 avril 2020 était intervenu dans un contexte particulier, soit durant la pandémie COVID-19, et que l'on pouvait admettre qu'il était délicat pour l'appelante de déterminer quelle était la meilleure manière de le notifier. Cependant, après douze ans de bons et loyaux services, l'intimée continuait d'exercer un travail exemplaire pour la banque, ce qui ressortait des certificats de travail et évaluations, la qualité de son travail n'étant du reste pas remise en cause. Compte tenu de son ancienneté et de son âge – soit 55 ans en avril 2020 – l'appelante lui devait des égards particuliers, ce qui n'avait pas été le cas. Le tribunal a retenu qu'il lui avait été assuré qu'elle ne serait pas licenciée. Il a considéré qu'V._____ n'aurait pas dû, le 8 janvier 2020, affirmer à l'intimée qu'elle ne serait pas licenciée et qu'il avait été exigé d'elle qu'elle prolonge son arrêt de travail pour finalement la licencier, ce qui constituait une manœuvre pour le moins insidieuse et

contradictoire. Dans ce contexte, le procédé était dépourvu d'empathie et contrevenait de manière crasse aux règles élémentaires de la bonne foi.

En l'occurrence, le jugement entrepris, bien qu'il ait correctement constaté que la résiliation du 29 avril 2020 avait été déclarée nulle et de nul effet par les parties et qu'un nouveau congé avait été notifié le 25 août 2020, semble fonder l'ensemble de son analyse quant au caractère abusif du congé sur le premier licenciement. Par exemple, il se réfère à l'entretien du 29 avril 2020 (p. 26 *in fine*) puis poursuit la subsomption en se référant à « ce licenciement » (p. 27) pour arriver à la conclusion que ses circonstances étaient abusives.

Cependant, il ne fait aucun doute que la seule résiliation valable est celle notifiée le 25 août 2020, les parties s'étant accordées pour constater que le congé du 29 avril 2020, intervenu en temps inopportun, était nul et de nul effet. Par conséquent, seul l'éventuel caractère abusif du licenciement du 25 août 2020 doit être examiné. La résiliation précédente ne pourra ainsi que constituer une circonstance à prendre en compte dans l'examen du caractère abusif du licenciement du 25 août 2020.

Or, force est de constater que les griefs soulevés par l'appelante sont fondés. En effet, on ne discerne aucune « assurance », qui plus aurait été « valable *ad eternam* », donnée par la responsable des ressources humaines, V._____, lors de l'entretien du 8 janvier 2020 avec l'intimée. En particulier, il ne ressort pas des déclarations, ni du dossier, que celle-ci lui aurait affirmé à l'intimée qu'elle ne serait « jamais » licenciée. Tout au plus, peut-on retenir que ce n'était pas « à l'ordre du jour » à ce moment-là. Or, ce n'est pas parce que huit mois plus tard, soit en août 2020, l'appelante décide de licencier l'intimée, au demeurant au cours d'une année particulièrement spéciale qui a engendré de nombreux bouleversements dans le monde du travail, que l'on peut y voir un lien, ou la violation d'une assurance qui aurait été donnée. Par conséquent et contrairement à ce qu'a retenu le tribunal, rien ne permet de retenir que le

congé était dépourvu d'empathie et contrevenait de manière crasse aux règles élémentaires de la bonne foi.

Quant à la question de la demande de prolongation de l'incapacité de travail de l'intimée par l'appelante, que le tribunal a retenue pour justifier le comportement abusif qu'il a imputé à celle-ci, on n'y discerne aucune « manœuvre pour le moins insidieuse et contradictoire ». Il est établi, et non contesté par les parties, que l'intimée avait été absente de longue date et que des mesures avaient été préparées pour son retour. Or, il apparaît que la reprise de son activité professionnelle par l'intimée en pleine période de pandémie avec les mesures étatiques qu'elle a engendrées, n'intervenait pas à un moment idéal. Ainsi, le report de date ne relève d'aucun procédé insidieux, ce d'autant que l'appelante s'est bornée à formuler une demande qui aurait sans autre pu être rejetée d'emblée par l'intimée voire par son thérapeute, ce qui n'a pas été le cas. Par ailleurs, comme l'a relevé à juste titre l'appelante, l'intimée n'a aucunement été péjorée de quelque manière que ce soit par le prolongement de cette absence d'un mois. Ainsi, le fait qu'elle soit revenue au travail le 1^{er} mai 2020 et qu'elle ait été licenciée le 25 août 2020, ne constitue pas une « manœuvre contradictoire et insidieuse » justifiant de considérer que la manière dont le congé a été donné était abusive.

Enfin, on ne discerne pas quel reproche pourrait être élevé à l'encontre de l'appelante s'agissant de la résiliation intervenue le 29 avril 2020 puisque celle-ci a reconnu qu'elle avait été donnée en temps inopportun et a constaté sa nullité. Aucune conséquence n'en découlant, elle ne saurait fonder de prétention de l'intimée à ce titre. Par ailleurs, l'état de santé de l'intimée était préexistant à la notification de la volonté de l'appelante de mettre fin à leurs rapports de travail, de sorte que celle-ci ne saurait en être considéré comme la conséquence.

A cet égard, l'intimée soutient, dans sa réponse dans laquelle elle ne forme pas d'appel joint, que le tribunal aurait dû retenir que le congé, outre sa forme, était en tout état abusif. Dans une argumentation

peu claire, elle semble soutenir que, si les griefs de l'appelante quant à la forme de la résiliation devaient être admis, il conviendrait de toute manière de constater que le licenciement du 29 avril 2020 était abusif au motif que le *burn-out* dont elle a souffert trouvait son origine dans le comportement de l'appelante. En réalité, même si on voulait faire cet examen, il devrait d'emblée être écarté puisque l'analyse à laquelle procède l'intimée se fonde sur le licenciement admis comme étant nul et de nul effet par les parties du 29 avril 2020, à l'exclusion du seul licenciement valable du 25 août 2020. Ainsi, même à supposer que l'intimée ait valablement formulé à ce titre des griefs de manière subsidiaire, ils auraient de toute manière dû être rejetés.

Par surabondance, on relèvera que l'intimée, soutenant que le *burn-out* dont elle a souffert aurait pour origine le comportement de l'appelante, se borne à substituer sa propre appréciation des faits à celle du tribunal. Ce faisant, la recevabilité de son grief paraît douteuse. Cette question peut toutefois demeurer ouverte dans la mesure où, même recevable, le moyen devrait être rejeté. En effet, le tribunal a apprécié les nombreux témoignages et rapports médicaux fournis à titre de moyen de preuve dans le cadre de la présente procédure et a précisé pour quelles raisons il en retenait certains et d'autres pas. Les témoignages qu'il n'a pas pris en compte émanaient de proches de l'intimée, de professionnels consultés par celle-ci ou encore de tiers n'ayant pas été présents lors des faits litigieux. Le tribunal a expliqué avoir considéré que le lien de proximité de certains témoins avec l'intimée, ainsi que le caractère d'ouï-dire de leurs déclarations, venaient en relativiser, voire en annihiler, la force probante. Avec le tribunal, force est de constater que les collègues de l'intimée n'ont pas confirmé la surcharge chronique de travail alléguée par celle-ci depuis 2015. D'ailleurs, il a pu être établi, grâce aux relevés des heures de l'intimée, qu'elle avait un *quota* d'environ trente heures supplémentaires, ce qui n'apparaît pas extrême, et qu'elle a régulièrement pu les récupérer en congé en temps égal. Quant au manque de personnel, il ressort des pièces produites que, s'il est arrivé que l'intimée ou son responsable hiérarchique aient occasionnellement dû travailler seuls par période, l'appelante a pris des mesures, tel le

remplacement de H. _____ par un nouveau collaborateur à 100 % dès le 1^{er} septembre 2019. Elle n'est ainsi pas restée inactive. En tout état, il ressort des certificats médicaux que l'intimée avait confié à sa psychiatre avoir l'impression de « porter » les soucis des membres de sa famille. Dans ces circonstances, on ne saurait considérer que la seule cause d'atteinte à la santé de l'intimée, à l'exclusion de toute autre, trouverait son fondement dans le comportement de l'appelante. Conformément à la jurisprudence rappelée ci-dessus (cf. consid. 3.3.4 *supra*), ce n'est qu'à la condition que l'employeur ait directement causé la maladie de l'intimée qu'un congé donné pour raison d'absence pourrait être considéré comme abusif. En l'occurrence, un tel fait ne ressort pas de l'administration des preuves.

Partant, le grief de l'appelante est fondé, ce qui conduit à l'admission de l'appel sans qu'il soit nécessaire d'examiner les autres moyens soulevés par les parties.

4.

4.1 Au vu de ce qui précède, l'appel doit être admis et le jugement entrepris réformé aux chiffres I à IV de son dispositif en ce sens que la demande déposée par l'intimée le 22 novembre 2021 est rejetée.

4.2 Vu l'admission de l'appel, il convient de statuer sur le sort des frais judiciaires et des dépens de première instance (art. 318 al. 3 CPC).

Aux termes de l'art. 95 al. 1 CPC, les frais comprennent les frais judiciaires (al. 2) et les dépens (al. 3), lesquels sont fixés par les cantons (art. 96 CPC). Conformément à l'art. 106 al. 1 CPC, les frais sont mis à la charge de la partie succombante.

Selon l'art. 318 al. 3 CPC, si l'instance d'appel statue à nouveau, elle se prononce sur les frais de la première instance.

Les frais judiciaires de première instance ont été arrêtés à 6'125 fr. et ne sont pas contestés dans leur quotité. Vu le sort de la cause, ils doivent être mis à la charge de l'intimée qui succombe (art. 106 al 1 CPC).

Quant aux dépens, ils ont été compensés en première instance. Compte tenu de l'ampleur, de la difficulté de la cause et de la valeur litigieuse, ils seront arrêtés à 5'000 fr. (art. 4 TDC [tarif des dépens en matière civile du 23 novembre 2010 ; BLV 270.11.6]). L'intimée ayant succombé, elle versera à l'appelante le montant de 5'000 fr. à ce titre.

4.3 Conformément à l'art. 114 let. c CPC, le présent arrêt sera rendu sans frais judiciaires de deuxième instance.

4.4 L'intimée versera également à l'appelante la somme de 2'500 fr. à titre de dépens de deuxième instance (art. 3 al. 1 et 7 al. 1 TDC).

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

- I. L'appel est admis.
- II. Le jugement est réformé aux chiffres I à IV de son dispositif comme il suit :
 - I. dit que la demande déposée le 22 novembre 2021 par B._____ contre la K._____ est rejetée.
 - II. met les frais judiciaires, arrêtés à 6'125 fr. (six mille cent vingt-cinq francs), à la charge de B._____.

III. supprimé.

IV. dit que B. _____ doit à la K. _____ une somme de 5'000 fr. (cinq mille francs) à titre de dépens.

Le jugement est confirmé pour le surplus.

III. L'arrêt est rendu sans frais judiciaires de deuxième instance.

IV. L'intimée B. _____ est la débitrice de l'appelante la K. _____ et lui doit immédiat paiement de la somme de 2'500 fr. (deux mille cinq cents francs) à titre de dépens de deuxième instance.

V. L'arrêt est exécutoire.

La présidente :

La greffière :

Du

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

- Me Séverine Berger (pour la K. _____),
- Me Nicolas Perret (pour B. _____),

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

- Tribunal civil de l'arrondissement de La Côte.

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 :