

## **COUR D'APPEL CIVILE**

---

---

Arrêt du 20 janvier 2026

Composition : Mme CRITTIN DAYEN, présidente  
Mme Courbat et Mme Giroud Walther, juges  
Greffière : Mme Clerc

\* \* \* \* \*

### **Art. 61 LPers-VD**

Statuant sur l'appel interjeté par **B.**\_\_\_\_\_, demanderesse, à Mollie-Margot, contre le jugement rendu le 24 mars 2025 par le Tribunal de prud'hommes de l'administration cantonale dans la cause divisant l'appelante d'avec la **C.**\_\_\_\_\_, défenderesse, à Vevey, la Cour d'appel civile du Tribunal cantonal considère :

## **En fait :**

**A.** Par jugement du 24 mars 2025, dont la motivation a été adressée aux parties le 3 septembre 2025, le Tribunal de prud'hommes de l'administration cantonale (ci-après : le TRIPAC) a dit que la C. \_\_\_\_\_ était la débitrice et devait prompt paiement à B. \_\_\_\_\_ de la somme de 8'000 fr. brut, avec intérêt à 5 % l'an dès le 15 septembre 2023 (I), rejeté toutes autres ou plus amples conclusions (II), arrêté les frais judiciaires à 4'150 fr. et dit que la C. \_\_\_\_\_ devait rembourser à B. \_\_\_\_\_ la somme de 649 fr. 50 au titre de participation aux frais de justice (III) et compensé les dépens (IV).

En substance, le TRIPAC a retenu que B. \_\_\_\_\_ et la C. \_\_\_\_\_ avaient été liées par un contrat de travail auquel la C. \_\_\_\_\_ avait mis fin de manière immédiate le 15 septembre 2023. Il a relevé que la C. \_\_\_\_\_ n'avait pas donné d'occasion à B. \_\_\_\_\_ de se prononcer sur les motifs qui fondaient son licenciement immédiat préalablement à celui-ci, de sorte que le droit d'être entendu de B. \_\_\_\_\_ avait été violé et lui a alloué une indemnité de 8'000 fr. à ce titre. Quant au bien-fondé de la résiliation pour justes motifs, le TRIPAC a considéré qu'informée de l'existence de problèmes relationnels entre B. \_\_\_\_\_ et une autre de ses employées, la C. \_\_\_\_\_ avait procédé aux vérifications qui étaient raisonnablement exigibles de sa part et que les éléments recueillis étaient suffisants pour qu'elle considère que le lien de confiance la liant avec B. \_\_\_\_\_ était irrémédiablement rompu. Par conséquent, la C. \_\_\_\_\_ était fondée à résilier avec effet immédiat le contrat de travail de B. \_\_\_\_\_, de sorte qu'elle ne lui était redevable d'aucune indemnité à ce titre.

**B.** Par acte du 3 octobre 2025, B. \_\_\_\_\_ (ci-après : l'appelante) a interjeté appel contre ce jugement en concluant, avec suite de frais, à sa réforme en ce sens que la C. \_\_\_\_\_ soit reconnue sa débitrice et lui doive prompt paiement des sommes de 3'679 fr. 80 à titre de salaire pour le mois de septembre 2023, avec intérêt à 5 % l'an dès le 15 septembre 2023, de

22'078 fr. 80 à titre de salaire pour les mois d'octobre à décembre 2023, avec intérêt à 5 % l'an dès le 15 septembre 2023, de 2'145 fr. 95 à titre de treizième salaire pour l'année 2023, avec intérêt à 5 % l'an dès le 15 septembre 2023, de 22'078 fr. 80 à titre d'indemnité pour licenciement immédiat injustifié, avec intérêt à 5 % l'an dès le 15 septembre 2023, à ce que les frais judiciaires soient mis à la charge de la C.\_\_\_\_\_ et à ce que celle-ci lui doive un montant de 7'000 fr. à titre d'indemnité équitable. Subsidiairement, l'appelante a conclu à l'annulation du jugement et au renvoi de la cause à l'autorité précédente pour nouvelle décision dans le sens des considérants

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

**1.** L'appelante a été engagée par l'intimée en qualité « d'assistante conseillère-révisuse » par contrat du 15 novembre 2021, pour le [...]. Elle a débuté ses fonctions le 1<sup>er</sup> février 2022.

Son salaire mensuel initial s'élevait à 7'154 fr. 62, versé 13 fois par an.

L'appelante accomplissait deux activités, réparties à charges égales : le secrétariat du service et l'activité de réviseuse à distance.

**2. a)** Le 2 mars 2022, à l'occasion d'un entretien de bilan avec D.\_\_\_\_\_, responsable du secteur conseil et révision, l'appelante a évoqué un manque de structure dans la formation qu'elle recevait, ainsi que des problèmes de communication avec une collègue de secrétariat qui la formait, F.\_\_\_\_\_. Cette dernière, prenant très au sérieux sa tâche de formatrice, manquait. Selon l'appelante, d'ouverture à certains égards, comportement que D.\_\_\_\_\_ a attribué à un manque de confiance de la part de F.\_\_\_\_\_ et au jeune âge de cette dernière.

**b)** Entre avril et octobre 2022, D.\_\_\_\_\_ a été absente en raison d'un congé maternité. Le nouveau chef de département, G.\_\_\_\_\_, a assuré le poste de responsable *ad interim* de la partie RH du secteur durant l'arrêt de D.\_\_\_\_\_.

**c)** A la suite de sa période d'essai, l'appelante a été définitivement engagée, le 26 avril 2022. Le rapport de la période d'essai indique notamment que la qualité de travail de l'appelante et son comportement vis-à-vis des clients étaient professionnels. Des problèmes de communication entre l'appelante et F.\_\_\_\_\_ ont toutefois de nouveau été évoqués. G.\_\_\_\_\_ a affirmé rester attentif à cela, dans le but d'éviter des tensions et d'assurer une cohésion de groupe.

**3. a)** Au courant du mois d'octobre 2022, de retour de son congé maternité, D.\_\_\_\_\_ a constaté que l'appelante avait accumulé un retard considérable dans ses tâches.

**b)** Le 16 novembre 2022, à l'occasion de l'entretien annuel d'appréciation, un objectif de 42 contrôles à effectuer jusqu'au 15 décembre 2022 a été fixé à l'appelante par D.\_\_\_\_\_. Le désir de former l'appelante a été réitéré des deux côtés. Lors de l'entretien, des difficultés avec F.\_\_\_\_\_ ont de nouveau été évoquées par l'appelante.

**c)** Le 19 décembre 2022, il a été constaté que l'appelante n'avait pas atteint les objectifs fixés, le bilan qu'elle avait dressé à cet effet étant erroné. L'appelante n'avait effectué qu'environ 34 % des contrôles requis.

**d)** Dans des courriels adressés à A.\_\_\_\_\_, gestionnaire RH, les 16 et 17 janvier 2023, D.\_\_\_\_\_ a fait état de son insatisfaction quant au travail de l'appelante, relevant le fait que cette dernière produisait toujours des excuses et qu'elle avait une tendance à mentir. D.\_\_\_\_\_ avait ainsi renoncé à lui fixer de nouveaux objectifs, exigeant toutefois un compte-

rendu journalier de ses tâches. Cela étant, il fallait continuer à s'investir dans la formation en comptabilité de l'appelante.

**4. a)** Le 25 janvier 2023, une proposition de convention d'objectifs a été dressée, couplée d'une liste des tâches à effectuer par l'appelante pour l'année 2023. Cette proposition a fait l'objet d'explications lors d'une séance du 3 février 2023, en présence de D.\_\_\_\_\_, de l'appelante et de G.\_\_\_\_\_. L'appelante a affirmé sa volonté de devenir réviseuse et indiqué ne pas requérir de participation financière de la part de l'intimée pour obtenir cette formation. A la même séance, l'appelante a indiqué vouloir connaître le ressenti de D.\_\_\_\_\_ quant au malaise au sein du secteur. Cette dernière a indiqué n'avoir pas été témoin de propos ou d'attitudes déplacées. G.\_\_\_\_\_ et D.\_\_\_\_\_ ont remis à l'appelante un document intitulé « fixation d'objectifs - 03.02.2023 » lequel précisait les objectifs à remplir jusqu'au 3 mars 2023, que l'appelante s'est engagée à atteindre. À cet effet, D.\_\_\_\_\_ a requis des collaborateurs du secteur de ne pas formuler de demandes spécifiques à l'appelante jusqu'à cette date, afin de lui permettre de se consacrer à ses tâches de réviseuse.

**b)** Sur requête de l'appelante, une séance réunissant G.\_\_\_\_\_, F.\_\_\_\_\_ et elle-même a été fixée pour le 8 mars 2023, dans le but d'aborder les problèmes entre les deux collègues de secrétariat. En raison d'une incapacité de travail de F.\_\_\_\_\_, la séance n'a pas eu lieu mais G.\_\_\_\_\_, D.\_\_\_\_\_ et l'appelante se sont rencontrés.

**c)** Dans un courriel adressé à G.\_\_\_\_\_ le 21 mars 2023, D.\_\_\_\_\_ a fait état des difficultés de collaboration avec l'appelante, partagées par l'ensemble des collaborateurs, et a indiqué que l'ambiance du secteur était en péril.

**5. a)** Le 22 mars 2023, l'appelante a adressé un courriel à D.\_\_\_\_\_ et G.\_\_\_\_\_, avec copie à K.\_\_\_\_\_, cheffe du service RH de l'intimée. Elle revenait sur la séance du 8 mars 2023 et évoquait les difficultés rencontrées

dans le travail, notamment le fait qu'elle se sentait sous surveillance et sous pression et qu'elle discernait un manque de volonté de collaborer tant de la part de ses collègues que de sa supérieure, ce qui avait contribué à affaiblir sa santé physique et mentale. L'appelante a réitéré sa volonté de fonctionner comme réviseuse et a requis des informations précises quant aux prochains objectifs fixés dans ce but. Dans ce même courriel, elle a demandé à ce qu'une nouvelle réunion soit fixée avec F.\_\_\_\_\_.

**b)** Le 24 avril 2023 a eu lieu une séance réunissant G.\_\_\_\_\_, K.\_\_\_\_\_ et l'appelante. Divers points ont été abordés, l'appelante exprimant le manque de confiance qu'elle ressentait à son égard et le sentiment qu'elle avait d'être mise de côté. G.\_\_\_\_\_ a proposé une médiation, ce à quoi l'appelante a répondu favorablement.

**c)** Le 9 juin 2023, l'appelante s'est trouvée en arrêt maladie total.

**6. a)** Le 20 juin 2023, le médiateur interne, nommé par G.\_\_\_\_\_ avec l'accord de F.\_\_\_\_\_ et de l'appelante, après rencontres avec ces dernières ainsi que D.\_\_\_\_\_, a informé les RH que les conditions requises pour la participation à une médiation n'étaient, à son avis, pas réunies.

**b)** Le directeur de l'intimée, L.\_\_\_\_\_ (ci-après : le directeur), a organisé un meeting avec l'intégralité des collaborateurs du secteur, le 27 juin 2023, avec l'objectif de cerner quelles étaient les difficultés dans le secteur. Il a ensuite procédé à des entretiens individuels avec les collaborateurs en question, au sujet du climat au sein du service.

**c)** A partir du 14 juillet 2023, l'appelante a repris son activité professionnelle à un taux de 50 %.

**d)** Le 18 juillet 2023, le directeur a entendu l'appelante, en présence de G.\_\_\_\_\_, dans le cadre de la série d'entretiens qu'il menait au sein du secteur. L'appelante a alors fait savoir à sa hiérarchie qu'elle

subissait du mobbing. Sur demande du directeur, l'appelante a confirmé connaître la portée de sa déclaration et confirmé, sans citer de nom, subir du mobbing au sein du groupe de D.\_\_\_\_\_. Interrogée sur sa relation avec les collègues, elle a indiqué que sa collaboration avec F.\_\_\_\_\_ était difficile.

**e)** Avec l'accord de l'appelante, cette dernière a immédiatement été affectée de manière provisoire au service Finances & Budgets de l'intimée, au titre de mesure de protection.

**7. a)** Le 21 août 2023, lors d'une séance du secteur conseil et révision, L.\_\_\_\_\_ a informé le secteur qu'un audit serait conduit, à la suite de la déclaration d'un collaborateur concernant l'existence d'une situation de mobbing. Le cabinet M.\_\_\_\_\_, appuyé par le conseil d'une étude d'avocats, était mandaté pour clarifier la situation.

**b)** Le 1<sup>er</sup> septembre 2023, l'appelante a repris son activité professionnelle à plein temps.

**c)** Au début du mois de septembre 2023, l'audit a été effectué par le cabinet M.\_\_\_\_\_, qui a entendu huit personnes et rendu un rapport synthétique le 12 septembre 2023.

**d)** Le rapport a établi l'existence de comportement pouvant être assimilé à du harcèlement moral. Le mobbing, qui avait été dénoncé et avait donné lieu à l'audit, était toutefois écarté, en l'absence d'indices convergents allant dans ce sens. Les éléments pertinents du rapport sont reproduits ci-dessous.

Des tensions au sein du secteur s'étaient développées entre le mois de février 2022 et celui de juillet 2023. De nombreux aménagements avaient été faits pour permettre à l'appelante de se consacrer à son travail de conseillère-révisseuse. La lecture des documents transmis ne permettait pas de trouver des indices convergents de mobbing à l'encontre de l'appelante, une grande partie des documents tournant autour de

l'évaluation de ses performances, de la mise en place d'objectifs et du suivi de la réalisation de ces derniers. Ils démontraient tout ce qui avait été mis en place pour permettre à l'appelante de se former et d'atteindre lesdits objectifs. Il ressortait des divers entretiens que le fait que l'appelante se sente isolée était le résultat de sa propre attitude peu coopérative, voire hostile et manipulatrice, à l'égard de plusieurs personnes ainsi que de sa demande à pouvoir utiliser un bureau individuel alors que ses pairs étaient en open-space. Des interprétations fallacieuses d'attitudes ou de comportements de ses collègues constituaient le fondement de ses accusations ; des contradictions flagrantes et des sous-entendus émaillaient son discours. Les auteurs du rapport craignaient que celle qui avait eu des agissements de harcèlement envers sa collègue secrétaire chargée de sa formation soit en réalité l'appelante. La secrétaire subissait des attaques presque quotidiennes de sa part depuis plus d'un an. Même si les faits étaient eux-mêmes de peu d'importance, le nombre de reproches mentionnés et le ton avec lesquels ils avaient été énoncés – aux dires de la victime potentielle, ainsi que de collègues qui avaient parfois été témoins – laissaient effectivement soupçonner du harcèlement. La secrétaire n'avait pas su alerter sa hiérarchie et n'avait évoqué que tardivement et partiellement les problèmes en raison de diverses craintes.

**e)** Les intervenantes de l'analyse ont détecté chez F. \_\_\_\_\_ des signes typiques de personnes victimes de harcèlement et ont conclu à une enquête interne. Il ressortait des entretiens menés que le problème allait au-delà d'un conflit interpersonnel ou d'un problème de cohésion d'équipe.

**f)** Le 15 septembre 2023, l'intimée a résilié avec effet immédiat les rapports de travail la liant à l'appelante, lui remettant en mains propres la lettre de licenciement, pour motif que le lien de confiance les liant était irrémédiablement rompu, à la suite de l'accusation de mobbing soulevée par l'intéressée. L'appelante n'a pas eu l'occasion de fournir d'explication.

**8. a)** Le 28 novembre 2023, par l'intermédiaire de son conseil, l'appelante a saisi le TRIPAC par le dépôt d'une requête de conciliation, dont les conclusions étaient les suivantes :

- « I. La demande est admise.
- II. La C.\_\_\_\_\_ est reconnue débitrice de Mme B.\_\_\_\_\_ et lui doit prompt paiement de la somme de CHF 3'679.80 au titre de salaire pour le mois de septembre 2023, avec intérêts à 5% l'an à compter du 15 septembre 2023.
- III. La C.\_\_\_\_\_ est reconnue débitrice de Mme B.\_\_\_\_\_ et lui doit prompt paiement de la somme de CHF 22'078.80 au titre de salaire pour le mois d'octobre à décembre 2023, avec intérêts à 5% l'an à compter du 15 septembre 2023.
- IV. La C.\_\_\_\_\_ est reconnue débitrice de Mme B.\_\_\_\_\_ et lui doit prompt paiement de la somme de CHF 2'145.95 au titre de 13<sup>ème</sup> salaire pour l'année 2023, avec intérêts à 5% l'an à compter du 15 septembre 2023.
- V. La C.\_\_\_\_\_ est reconnue débitrice de Mme B.\_\_\_\_\_ et lui doit prompt paiement de la somme de CHF 22'078.80 au titre d'indemnité pour licenciement immédiat injustifié, avec intérêts à 5% l'an à compter du 15 septembre 2023.
- VI. Sous menace de la peine prévue à l'art. 272 du Code pénal, la C.\_\_\_\_\_ délivrera un certificat de travail complet et bienveillant à Mme B.\_\_\_\_\_ conformément aux requis légaux. »

**b)** L'audience de conciliation a eu lieu le 12 janvier 2024. Elle a été suspendue afin de permettre aux parties de trouver un accord. Les parties n'étant pas parvenues à concilier, l'autorisation de procéder a été délivrée le 8 avril 2024.

**c)** Le 27 juin 2024, l'appelante a ouvert action contre l'intimée en prenant les conclusions suivantes, avec suite de frais :

- « I. La présente demande est admise.
- II. La C.\_\_\_\_\_ est reconnue débitrice de Mme B.\_\_\_\_\_ et lui doit prompt paiement de la somme de CHF 3'679.80 au titre de salaire pour le mois de septembre 2023, avec intérêts à 5% l'an à compter du 15 septembre 2023.
- III. La C.\_\_\_\_\_ est reconnue débitrice de Mme B.\_\_\_\_\_ et lui doit prompt paiement de la somme de CHF 22'078.80 au titre de salaire pour le mois d'octobre à décembre 2023, avec intérêts à 5% l'an à compter du 15 septembre 2023.

- IV. La C.\_\_\_\_\_ est reconnue débitrice de Mme B.\_\_\_\_\_ et lui doit prompt paiement de la somme de CHF 2'145.95 au titre de 13<sup>ème</sup> salaire pour l'année 2023, avec intérêts à 5% l'an à compter du 15 septembre 2023.
- V. La C.\_\_\_\_\_ est reconnue débitrice de Mme B.\_\_\_\_\_ et lui doit prompt paiement de la somme de CHF 22'078.80 au titre d'indemnité pour licenciement immédiat injustifié, avec intérêts à 5% l'an à compter du 15 septembre 2023.
- VI. Sous menace de la peine prévue à l'art. 272 du Code pénal, la C.\_\_\_\_\_ délivrera un certificat de travail complet et bienveillant à Mme B.\_\_\_\_\_ conformément aux requis légaux avec la teneur suivante :

« Par le présent document, nous attestons que

Madame B.\_\_\_\_\_

Née le 10 mars 1971, a travaillé au sein de notre institution du 1<sup>er</sup> février 2022 au 15 septembre 2023, en qualité d'Assistante conseillère-révisseuse pour notre service des [...], à un taux d'activité de 100%.

Dans le cadre de cette fonction, Madame B.\_\_\_\_\_ a assumé les tâches de secrétariat suivante :

- Gérer le planning des conseillers-réviseurs, fixer les rendez-vous et rédiger la lettre de confirmation
- Préparer les dossiers pour le contrôle d'employeur
- Alimenter le cockpit et les autres bases de données à chaque étape
- Saisir et enregistrer les rapports de contrôle et autres informations nécessaires
- Rédiger les correspondances, rappels, dénonciations pénale (refus de renseigner et contrôle impossible), etc.
- Classer et archiver les dossiers terminés
- Renseigner par téléphone les affiliés et les organismes externes ([...], etc.)
- Élaborer des modèles de lettre (Word)

Par ailleurs, ses tâches liées au travail de révision consistaient à :

- Effectuer les révisions [...]
- Établir la concordance entre [...]
- Contrôle [...]
- Vérifier la conformité de la [...]
- Vérifier l'ensemble des pièces justificatives et finaliser les rapports de contrôle

Dès le 20 juillet 2023, d'un commun accord, Madame B.\_\_\_\_\_ a été transférée au sein de notre Service Finance & Budgets, pour y effectuer les tâches suivantes :

- Comptabiliser les versements reçus des [...]
- Intégrer des fichiers des versements reçus par QR-Code dans le logiciel comptable de [...]
- Traiter les ordres de paiement non exécutés
- Comptabiliser le CCP de l'entité [...]

Madame B. \_\_\_\_\_ bénéficie de bonnes connaissances professionnelles et d'une grande expérience, très utile à la bonne marche du service de révision. Elle a accompli ses tâches avec beaucoup d'engagement. Digne de confiance, elle travaillait, par ailleurs, de manière particulièrement consciencieuse. Grâce à son approche ciblée, rationnelle et précise, son travail était d'une efficacité et d'une qualité irréprochables.

Tenir compte des désirs des clients constituait pour Madame B. \_\_\_\_\_ une priorité absolue. De ce fait, il était pour elle évident de donner des conseils compétents et de régler rapidement les problèmes. Madame B. \_\_\_\_\_ gérait très bien le stress. Elle maîtrisait par conséquent toutes ses tâches avec professionnalisme même lorsque les conditions de travail s'avéraient difficiles.

En outre, nous avons particulièrement apprécié la rapidité et l'assurance avec lesquelles elle savait discerner les causes de toutes situations complexes. Ces qualités lui permettaient de trouver des solutions judiciaires, même dans le cadre de problèmes délicats. Madame B. \_\_\_\_\_ se distinguait par un excellent esprit d'initiative et une grande autonomie. Elle travaillait de manière structurée et adaptée sans jamais perdre de vue les objectifs. Sa volonté de toujours parfaire ses connaissances l'ont amenée à saisir, de sa propre initiative, toute opportunité de formation continue.

De plus, elle s'est révélée être une interlocutrice agréable, même lors d'entretiens délicats. Elle savait exposer avec clarté ses idées et décisions et informait ses collègues avec compétence. Madame B. \_\_\_\_\_ s'assurait de préserver les intérêts de l'entreprise dans toutes ses actions et assumait pleinement ses responsabilités en toute circonstance.

En cours d'emploi, elle a suivi les cours TQG1-Bases en comptabilité (module 1) et a passé les examens correspondants avec succès en avril 2023.

Le contrat de travail a pris fin le 15 septembre 2023. Madame B. \_\_\_\_\_ reste néanmoins soumise aux devoirs de discrétion et de confidentialité, ainsi qu'à une obligation spécifique de garder le secret à l'égard des tiers en vertu de [...]. » »

**d)** Dans sa réponse du 20 septembre 2024, l'intimée, par l'intermédiaire de son conseil, a conclu, avec suite de frais, au rejet des conclusions prises par l'appelante et formulé la conclusion reconventionnelle suivante :

« II. B. \_\_\_\_\_ est la débitrice de C. \_\_\_\_\_ et lui doit immédiat paiement d'un montant de fr. 16'312.90 (seize mille trois cent douze francs et nonante centimes) avec intérêts à 5% l'an dès le 24 septembre 2024. »

**e)** Par réplique du 16 octobre 2024, l'appelante a maintenu l'entier de ses conclusions.

**f)** L'intimée a dupliqué le 18 octobre 2024.

**g)** Le 5 novembre 2024 a eu lieu une première audience d'instruction, lors de laquelle les témoins D. \_\_\_\_\_ et K. \_\_\_\_\_, libérées de leur secret de fonction, ont été entendues. Leurs dépositions sont résumées comme suit :

**ga)** Le témoin D. \_\_\_\_\_, cheffe du service conseil et révision depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, a expliqué qu'il y avait rapidement eu un conflit entre l'appelante et F. \_\_\_\_\_ au sujet de la formation de l'appelante. Concernant les objectifs de travail, le témoin a indiqué que ceux fixés pour l'année 2022, à savoir effectuer des révisions à distance à 50 %, étaient pleinement réalisables. A son retour de congé maternité, le témoin avait constaté que seuls trois contrôles à distance avaient été effectués sur cinq mois, ce qui était largement insuffisant ; une journée aurait suffi pour un réviseur expérimenté. Le témoin a indiqué avoir compris par la suite que ces objectifs semblaient avoir été une source de pression pour l'appelante. Après un bon début pour cette dernière, des difficultés étaient intervenues, devenues évidentes au retour du congé maternité du témoin, lorsque celle-ci avait constaté que l'appelante trouvait toujours des excuses pour son travail et qu'elle commettait des erreurs. C'est à cette même époque que le témoin avait perçu un litige entre l'appelante et F. \_\_\_\_\_ ; les deux avaient été mises dans le même bureau, avant d'être séparées. Au sujet de la convention d'objectifs de janvier 2023, le témoin a expliqué que celle-ci avait été proposée par les RH, précisant les tâches et l'objectif à terme si l'appelante réussissait la formation. L'appelante voulant participer financièrement à sa formation, il n'y avait finalement pas eu de convention. Le témoin a relevé que l'appelante prenait mal qu'elle lui demande de

corriger certaines choses. Des difficultés relationnelles avaient surgi, une certaine méfiance s'était installée et l'ambiance du secteur s'était péjorée. Le climat s'était toutefois amélioré depuis le départ de l'appelante. Le témoin a expliqué que lorsque la direction avait souhaité procéder à un audit du secteur à la suite de la tentative de médiation, certaines personnes s'y étaient opposées, considérant qu'il était injuste de faire auditer tout le secteur alors que le problème ne concernait que deux personnes. F.\_\_\_\_\_ avait alors eu plusieurs arrêts maladies en lien avec la relation compliquée avec l'appelante. D'après le témoin, l'appelante n'était pas une réviseuse expérimentée au moment de son engagement. Le témoin a reconnu avoir été agacée par l'appelante parfois, en raison des nombreux rendez-vous que cette dernière demandait en lien avec les objectifs fixés ainsi que la situation avec F.\_\_\_\_\_, ce qui exigeait de la part du témoin une surveillance supplémentaire. Le témoin a confirmé que l'appelante avait atteint environ 85 % de la deuxième partie des objectifs, ce qui était suffisant pour elle ; elle a aussi indiqué que l'appelante critiquait ses collègues au sein du service, ce qui, d'après elle, n'était pas vraiment normal. Finalement, au sujet de F.\_\_\_\_\_, le témoin a expliqué que cette dernière était en souffrance, mais faisait de son mieux pour ne pas le montrer et faire en sorte que les choses se passent bien.

**gb)** Le témoin K.\_\_\_\_\_, cheffe du département RH et membre de la direction de l'intimée, a connu l'affaire avant, pendant et postérieurement au licenciement de l'appelante. Le témoin a précisé qu'elle connaissait très peu l'appelante et qu'elles avaient simplement échangé au sujet d'un poste de secrétaire de direction. Concernant le courrier de mars 2023 de la part de l'appelante, avoir été mise en copie signifiait, pour le témoin, que l'appelante s'attendait à une intervention de sa part ; elle avait alors organisé une rencontre pour comprendre la situation. Il en était ressorti que l'appelante avait le sentiment d'être surveillée et que des objectifs quantitatifs lui étaient imposés. Le témoin ne l'avait personnellement pas sentie en souffrance, bien qu'elle ait eu plusieurs questionnements. Des souvenirs du témoin, un certain nombre de lacunes de compétences professionnelles et de productivité chez l'appelante avait été invoqué lors d'un entretien d'appréciation ; une convention d'objectifs

avait alors été fixée, les RH demandant plus d'éléments quantifiables. C'est à ce moment-là qu'une situation conflictuelle était née. Le témoin se souvenait d'un bilan erroné établi par l'appelante le 19 décembre 2022. Elle a précisé que la situation était critique dans le secteur concerné ; l'activité du pôle nécessitait des compétences qui compliquaient le recrutement des personnes et, pour cette raison, D.\_\_\_\_\_ tenait à ce que l'appelante soit formée. D'après le témoin, l'appelante et D.\_\_\_\_\_ étaient disposées à poursuivre une collaboration sur le long terme, malgré des possibles manques de confiance entre elles. Concernant l'appelante, le témoin n'avait pas suffisamment échangé avec elle pour pouvoir se faire une idée de son profil. Toutefois, le témoin ne pensait pas qu'elles avaient l'intention de se nuire l'une à l'autre. Le conflit entre l'appelante et F.\_\_\_\_\_ avait aussi été inattendu. L'ampleur du problème avait été saisie lorsque le médiateur interne, après avoir entendu les parties, avait indiqué qu'il ne pensait pas que le processus de médiation serait possible. Le directeur avait alors entendu l'entier des personnes du secteur pour se faire une idée de la situation. Au jour de l'audition, il régnait un climat de travail serein dans ce secteur et le témoin n'en entendait plus parler. Elle a précisé qu'il existait toujours un contexte à une situation, ce qui l'empêchait de dire que tout avait été causé par l'appelante, le contexte ayant aussi été, à son avis, défavorable. Cela étant, il n'y avait pas eu de telle situation auparavant, et elle avait complètement cessé au départ de l'appelante. Il y avait peut-être une suradaptation de la part de cette dernière, qui générait des conflits. D'après le témoin, le climat de travail était délétère, le problème, bien que moindre, s'étant amplifié à tel point que la poursuite des relations de travail ne semblait plus possible. En 2015, avant l'arrivée de l'appelante, il y avait eu des tensions interpersonnelles dans le service qui s'étaient soldées par la démission d'une personne. Finalement, le témoin a expliqué que F.\_\_\_\_\_ ne s'était jamais confiée à elle, exception faite d'un épisode, début octobre 2023 dans ses souvenirs, où, après qu'elle l'avait croisée dans le couloir et lui avait demandé comment elle allait, F.\_\_\_\_\_ avait pleuré pendant plus d'une heure dans son bureau. Cette dernière ne voulait pas qu'on parle d'elle et se sentait responsable ; la situation était très difficile à gérer.

**h)** Une seconde audience d'instruction a eu lieu le 13 janvier 2025 lors de laquelle le TRIPAC a procédé à l'interrogatoire des parties. Leurs dépositions peuvent être résumées comme suit :

**ha)** Interrogée en qualité de partie, l'appelante a expliqué que les problèmes avec F.\_\_\_\_\_ venaient du fait que cette dernière venait d'être formée et elle ne disposait pas d'un certain nombre d'informations que l'appelante était contrainte de chercher auprès d'une autre collègue. Les interactions avec F.\_\_\_\_\_ ne lui permettaient pas d'évoluer. L'appelante a cherché elle-même une solution au problème, sans succès, F.\_\_\_\_\_ et une autre collègue lui ayant indiqué qu'elles ne pouvaient être copines, en raison de ses bons contacts avec certaines personnes. L'appelante a précisé n'avoir jamais parlé de harcèlement à son encontre. Son objectif étant de continuer son travail, elle avait alors sollicité une réunion avec F.\_\_\_\_\_ et G.\_\_\_\_\_, mais celle-ci n'avait pas pu avoir lieu. Lorsque les problèmes avec F.\_\_\_\_\_ ont continué, elle a demandé une médiation externe. Une médiation interne lui a alors été proposée, ce qu'elle a accepté. Or, cette dernière n'a pas eu lieu, le médiateur ayant conclu, d'après l'appelante, qu'une médiation n'était pas possible, après avoir entendu F.\_\_\_\_\_. S'en était suivie l'analyse du cabinet M.\_\_\_\_\_. L'appelante a expliqué qu'elle trouvait le rapport surprenant. Elle aurait voulu savoir ce qui lui était reproché en tant qu'harceleuse afin de pouvoir se défendre mais n'avait jamais pu l'obtenir. Au jour de son audition, l'appelante a expliqué ne toujours pas savoir ce qui lui était reproché. L'appelante a tenté de trouver des solutions à travers G.\_\_\_\_\_. Elle ignorait quels organismes étaient prévus par l'intimée pour gérer ce genre de problèmes ; le protocole était alors de passer par son supérieur hiérarchique. L'appelante reprochait à F.\_\_\_\_\_ le fait que cette dernière essayait de la former. Cette dernière lui faisait des commentaires, comme si le travail de l'appelante était négatif, ou comme si l'appelante n'était pas à la hauteur. F.\_\_\_\_\_ aurait également créé un vide par rapport à toutes les personnes qui souhaitaient lui parler. À titre d'exemple, l'appelante a cité le cas de N.\_\_\_\_\_, alors bon ami, qui ne lui avait plus adressé la parole du jour au lendemain. F.\_\_\_\_\_, en voyant que leur relation ne fonctionnait pas, l'aurait mise de côté. Un changement de bureau et de secteur avait alors été tenté. Pour cette raison, l'appelante

avait dû cesser d'aider F.\_\_\_\_\_, ce qui avait causé un blocage avec l'organisation du travail. D'après l'appelante, D.\_\_\_\_\_ avait préféré, à son retour, mettre de côté cette problématique pour que l'appelante se consacre davantage au secteur révision. Concernant son licenciement, il lui a été indiqué que c'était pour faute grave, au motif qu'elle avait harcelé F.\_\_\_\_\_, sans lui expliquer d'où venait le reproche. Ce n'est que dans le cadre de la présente procédure que l'appelante a appris, par le biais de son avocat, l'existence du rapport. Elle n'a eu aucune opportunité de répondre aux accusations. L'appelante n'a pas pu expliquer les conclusions du rapport ; en effet, toujours polie et ouverte, elle a fait son travail avec conscience et eu de bons contacts avec D.\_\_\_\_\_. Apprendre qu'elle manipulait les gens relevait, selon elle, d'un manque de transparence de la part de ses collègues. L'appelante a confirmé avoir parlé de mobbing et non de harcèlement. Pour finir, l'appelante a indiqué qu'elle regrettait n'avoir pas pu déceler le fait que F.\_\_\_\_\_ était en dépression. Elle a toutefois imputé cela au fait que cette dernière avait perdu un collègue qui lui était cher ainsi qu'à l'absence de D.\_\_\_\_\_ et a contesté la conclusion du rapport faisant état qu'elle présentait des signes classiques de dépression. Elle a précisé qu'elle se trouvait elle-même en dépression, certificat médical à l'appui, cela dès le moment où elle avait été changée de secteur pour être protégée ; elle s'était sentie mise de côté. Alors qu'elle avait toujours eu de bons contacts avec ses collègues au sein de l'intimée, l'appelante s'était sentie inutile et nulle, un sentiment qui lui restait encore un peu.

**hb)** Interrogé en qualité de partie, G.\_\_\_\_\_, chef du département métiers de l'intimée, a expliqué qu'il n'était pas chef de secteur au moment où l'appelante avait été engagée. Il s'était appuyé sur les personnes qui étaient directement en contact avec elle, à savoir D.\_\_\_\_\_ et N.\_\_\_\_\_, au moment de ses entretiens avec elle, s'en remettant en particulier à l'estimation de D.\_\_\_\_\_ pour l'évaluation de la productivité de l'appelante. Il a rapidement pris conscience des tensions autour de l'appelante et l'a placée dans le même bureau que F.\_\_\_\_\_ pour qu'elles apprennent à travailler ensemble ; cette mesure n'a pas fonctionné. A son retour, D.\_\_\_\_\_ s'était aperçue qu'un certain nombre de contrôles n'avaient pas été effectués ; l'aspect du manque de productivité de l'appelante avait

été abordé lors de son entretien annuel d'évaluation. L'appelante a appuyé son désir de continuer dans le domaine et son objectif de devenir réviseuse. Le nombre de révisions à distance à effectuer d'ici à la mi-décembre 2022 a été fixé et les conditions de travail pour que l'appelante puisse s'y consacrer ont été aménagées, les équipes étant informées qu'elle se concentrerait désormais sur les tâches de révision. L'appelante n'avait jamais été exclue du secteur et en faisait toujours partie ; son isolement avait pour but de cadrer son activité et de se faire une opinion précise de sa productivité. Cependant, le taux de réussite n'a été que de 34 %, avec 11 sur 42 contrôles effectués. G. \_\_\_\_\_ a expliqué que la phase conflictuelle avec l'appelante avait débuté avec les entretiens d'évaluation. Il avait alors proposé une médiation privée, le 22 mars 2023, à la suite d'un message de l'appelante, sans que cela aboutisse. Il a estimé que l'appelante, contrairement à F. \_\_\_\_\_, avait l'intention d'aller de l'avant. Une réunion, proposée aux deux, a été refusée par F. \_\_\_\_\_ au motif qu'elle n'allait pas bien. Finalement, le secteur a quand même été entendu afin d'évaluer la situation. G. \_\_\_\_\_ a expliqué avoir été choqué du renversement de la situation provoqué par le rapport M. \_\_\_\_\_, dont il n'avait pas eu de raisons de douter des conclusions. Il a indiqué que l'intimée n'avait pas pour habitude de licencier ses employés avec effet immédiat. Toutefois, craignant que les mêmes agissements se reproduisent dans le nouveau secteur de l'appelante, l'intimée avait mis fin aux relations avec cette dernière, la problématique du mensonge étant un facteur suffisamment grave pour que le lien de confiance soit rompu, raison pour laquelle il n'y avait pas eu d'enquête interne subséquente. L'appelante avait eu l'occasion de se déterminer sur les faits reprochés lors de l'entretien, les motifs du licenciement lui avaient été exposés. Il a expliqué n'avoir pas confronté l'appelante avant le licenciement en raison du rapport dont disposait l'intimée et du fait qu'aucun des collaborateurs entendus n'avait évoqué des problèmes avec F. \_\_\_\_\_. G. \_\_\_\_\_ a expliqué que F. \_\_\_\_\_ n'avait pas souhaité participer à la médiation mais qu'elle lui avait fait part des problèmes, qu'il ne considérait pas comme du mobbing, mais des tensions. Il regrette qu'elle ne se soit pas plainte – plus clairement – de mobbing pour pouvoir prendre les mesures adéquates.

**hc)** Interrogé en qualité de partie, L.\_\_\_\_\_, directeur de l'intimée, a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> avril 2023, au moment où l'intimée sortait d'une crise. La situation de l'appelante lui a tout de suite été signalée. Ayant appris l'échec du processus de médiation, il a requis une séance avec l'ensemble des personnes du secteur. Cette mesure n'ayant pas eu l'effet escompté, le besoin de conduire un audit externe s'est révélé. Toutefois, L.\_\_\_\_\_ a eu deux entretiens urgents à la suite de la séance avec des collaborateurs qui l'avaient informé que le problème principal était l'appelante, ce qui l'avait décidé à procéder à des entretiens individuels. Seul un collaborateur, [...], avait soutenu l'appelante, estimant qu'elle travaillait de manière conforme, et imputant la situation à un manque de compétence de D.\_\_\_\_\_. Lors d'un entretien avec l'appelante, cette dernière a mentionné le terme « mobbing » pour la première fois et maintenu, sur question, qu'elle comprenait le terme et se trouvait dans cette situation. L.\_\_\_\_\_ a précisé qu'il ne s'était pas basé sur le seul rapport M.\_\_\_\_\_, mais qu'en lien avec les entretiens individuels qu'il avait eus, la résiliation immédiate s'était justifiée, également comme mesure la plus juste envers les collègues de l'appelante. Il a expliqué avoir contextualisé les conclusions du rapport avec les entretiens dirigés personnellement et avoir précédemment confronté les rapporteuses quant aux conclusions. Il a d'ailleurs indiqué à l'appelante, lors de son licenciement, que ce dernier était basé sur la rupture du lien de confiance. Il a précisé ne pas avoir demandé conseil à la responsable RH au niveau cantonal mais s'être tourné vers le conseil de l'appelante. La décision avait été prise avec réflexion. Concernant la relation entre l'appelante et N.\_\_\_\_\_, la dégradation de celle-ci était due à une révision mal surveillée par l'appelante et à sa manière d'imaginer un environnement dans lequel elle vit qui n'est pas réel, un élément qui l'avait interpellé lors des entretiens individuels.

**i)** Une audience d'instruction et de jugement fixée au 26 février 2025 a été reportée au 24 mars 2025.

**j)** Le 24 mars 2025 a eu lieu une audience de jugement, lors de laquelle l'appelante a retiré sa conclusion tendant à la délivrance d'un

certificat de travail, qui avait été entre temps remis. Le témoin F.\_\_\_\_\_ a également été entendue. Sa déposition peut être résumée comme suit :

**ja)** F.\_\_\_\_\_, employée de l'intimée, au bénéfice d'une autorisation de témoigner, a expliqué que l'appelante était venue au secrétariat avec l'objectif de devenir réviseuse à long terme. La relation entre les deux collaboratrices était bonne jusqu'à ce qu'une première dispute éclate au sujet d'une erreur commise par l'appelante. Concernant la procédure de médiation, le témoin a expliqué qu'elle n'avait pas pu y participer en raison d'une crise d'angoisse qui l'avait induite en incapacité de travailler pendant trois jours. Elle avait l'impression que tout ce qu'elle faisait était détourné contre elle, qu'elle était épiée. Elle ne pouvait en parler ; la situation s'est toutefois améliorée lorsqu'elles ont été séparées, même si, malgré cela, l'appelante trouvait quand même des moyens de lui faire des remarques et des commentaires. Le témoin n'est pas allée se plaindre parce qu'elle voulait que cela se passe bien, même si elle a eu une crise de larmes dans le bureau de G.\_\_\_\_\_, en septembre 2022. Vers cette même époque, le témoin a sollicité l'intervention de ce dernier et la décision de les séparer a été prise. Le témoin a été encouragée par d'autres collègues à attendre le retour de D.\_\_\_\_\_ mais la situation lui pesait tout de même. Dès qu'elle entendait des talons passer, elle avait envie de se cacher. En 2023, la situation était toujours la même mais le témoin n'a pas entrepris de démarches spéciales auprès de son employeur ; lorsqu'elle recevait des remarques, elle n'en parlait pas à son employeur, mais plutôt à ses collègues et à son mari. Elle était souvent convoquée pour s'expliquer lorsque l'appelante se plaignait de son comportement. Concernant l'analyse de climat, le témoin explique avoir été entendue en été 2023. Elle a précisé ne pas avoir dit que c'était presque du harcèlement, mais que la représentante du cabinet, après l'avoir entendue, lui avait indiqué qu'il s'agissait de mobbing. Jusque-là, le témoin ne s'en était pas rendue compte. Le témoin a indiqué qu'elle n'avait pas d'idée des raisons de l'attitude de l'appelante envers elle. La situation était regrettable, car elles auraient pu travailler ensemble. Elle a encore rajouté que la situation était très fatigante, qu'elle avait fourni beaucoup d'efforts pour ne pas avoir de remarques. Au départ de l'appelante, les choses s'étaient améliorées.

## **En droit :**

### **1.**

**1.1** Le jugement attaqué a été rendu par le TRIPAC, qui est une autorité judiciaire (art. 2 al. 1 ch. 1 let. f LOJV [loi d'organisation judiciaire du 12 décembre 1979 ; BLV 173.01]) formée par des magistrats judiciaires au sens de la LOJV (art. 15 al. 4 LPers-VD [Loi sur le personnel de l'État de Vaud du 12 novembre 2001 ; BLV 172.31]).

Il n'est au demeurant pas contesté que la LPers-VD soit applicable dès lors que l'intimée, en tant qu'établissement autonome de droit public, applique la LPers-VD par analogie (art. 1 et art. 6 al. 1 let. c de la Loi sur l'organisation de [...]).

Selon l'art. 16 al. 1 LPers-VD, la procédure est régie par les art. 103 ss CDPJ (Code de droit privé judiciaire vaudois du 12 janvier 2010 ; BLV 211.02). L'art. 104 CDPJ prévoit toutefois que le CPC (Code de procédure civile du 19 décembre 2008 ; RS 272) est applicable supplétivement aux affaires de droit cantonal confiées à la juridiction civile, tant qu'une loi spéciale ou les dispositions du CDPJ ne disposent pas du contraire. Il en va ainsi des voies de droit.

**1.2** L'art. 308 al. 1 let. a CPC ouvre la voie de l'appel contre les décisions finales de première instance, dans les causes non patrimoniales ou dont la valeur litigieuse, au dernier état des conclusions, est de 10'000 fr. au moins (art. 308 al. 2 CPC).

En l'espèce, formé en temps utile par une personne qui y a un intérêt (art. 59 al. 2 let. a CPC) contre une décision finale de première instance et portant sur des conclusions supérieures à 10'000 fr., l'appel est recevable

## **2.**

**2.1** L'appel peut être formé pour violation du droit ou constatation inexacte des faits (art. 310 CPC). L'autorité d'appel peut revoir l'ensemble du droit applicable, y compris les questions d'opportunité ou d'appréciation laissées par la loi à la décision du juge, et doit le cas échéant appliquer le droit d'office, conformément au principe général de l'art. 57 CPC. Elle 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 (TF 4A\_333/2023 du 23 février 2024 consid. 5.1 et les références citées).

**2.2** S'agissant de rapports de travail relevant du droit public, le juge devra s'assurer, dans l'appréciation des faits, que les principes généraux du droit administratif, en particulier ceux de la légalité, de l'égalité de traitement, de l'interdiction de l'arbitraire et de la proportionnalité ont bien été respectés par l'Etat (Novier/Carreira, Le contentieux devant le Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale, JdT 2007 III 5 p. 15).

## **3.**

**3.1** L'appelante invoque une violation du droit et fait valoir que le jugement attaqué n'expose ni ne décrit à aucun moment les faits qui lui seraient imputés sous l'angle du harcèlement moral dont elle se serait rendue coupable à l'égard d'une collègue. Elle rappelle que le rapport du cabinet d'audit M. \_\_\_\_\_ n'a pas été produit en intégralité, mais seulement sous une forme sommaire, l'intimée alléguant ne pas disposer de la version intégrale, cela alors que les auditions par ledit cabinet d'audit avaient été menées sans procès-verbal et que l'appelante elle-même n'avait jamais été entendue sur les éventuels griefs soulevés par ses collègues. L'appelante précise que les auteurs de l'audit avaient relevé en parallèle que son ressenti, à savoir le fait d'avoir elle-même été isolée et dénigrée au point de perdre confiance en elle et d'avoir rencontré des difficultés de santé, n'était pas remis en cause et qu'ils concluaient à la nécessité de mettre en

œuvre une enquête interne et/ou toute mesure jugée adaptée au sein du secteur. Selon l'appelante, ce serait dès lors à tort que l'intimée se serait fondée sur ce rapport – lacunaire – pour justifier un licenciement immédiat, sans enquête plus approfondie. Par ailleurs, l'audition de la collègue prétendument mobbée, F.\_\_\_\_\_, n'aurait amené aucun élément concret en ce sens et le jugement lui-même ne mentionnait aucune preuve attestant d'un quelconque comportement constitutif de mobbing, au demeurant jamais décrit. La résiliation serait dès lors injustifiée. Par ailleurs, l'intimée ne pourrait se retrancher derrière son obligation de réagir et de remédier à une situation grave pour protéger les autres employés, dès lors que l'appelante avait déjà été transférée le 20 juillet 2023 dans un autre service et n'entretenait plus aucun contact avec le précédent et que les craintes de G.\_\_\_\_\_ que les agissements ne se reproduisent dans le nouveau service n'étaient pas étayées. Enfin, les entretiens individuels conduits par L.\_\_\_\_\_, dont le contenu n'avait jamais été révélé, auraient abouti au constat que l'appelante était la source du problème, constat démenti par le rapport M.\_\_\_\_\_, établi postérieurement aux entretiens individuels, selon lequel deux sur quatre conseillers-réviseurs estimaient que le conflit était intergénérationnel et gardaient une distance avec les tensions qu'ils voyaient comme de l'enfantillage. D'ailleurs, selon l'appelante, L.\_\_\_\_\_ avait été incapable lors de son audition de fournir des détails sur les circonstances qui justifiaient de rompre immédiatement le contrat de travail. Le TRIPAC ne pouvait se baser sur la teneur d'entretiens individuels tenus secrets et d'un rapport ne se référant à aucune pièce pour justifier le licenciement immédiat. Au contraire, l'intimée avait l'obligation de diligenter une enquête administrative au sens de l'art. 142 RLPers-VD (règlement d'application du 9 décembre 2002 de la loi du 12 novembre 2001 sur le personnel de l'Etat de Vaud ; BLV 172.31.1), avant de procéder à un avertissement de l'appelante, le cas échéant, voire à son licenciement ordinaire. Il n'y avait en effet aucune urgence à la licencier dès lors qu'elle avait déjà été licenciée et cela laissait le temps à l'intimée de clarifier une situation confuse, ce qu'elle n'avait pas fait. Forte de ces arguments, l'appelante confirme les conclusions de sa demande, sans autre développement.

**3.2** Dès lors que l'appelante précise critiquer l'application du droit et en l'absence de toute critique circonstanciée des faits prenant appui sur l'état de fait du jugement en le confrontant à des éléments de l'instruction, la Cour de céans se fondera sur l'état de fait tel qu'établi par le jugement attaqué.

On précisera à toutes fins utiles qu'en tant que l'appelante se prévaut du caractère lacunaire des mesures prises par l'intimée qui n'avait pas communiqué le contenu des entretiens individuels menés au domicile sans procès-verbal, ni livré une version complète du rapport M.\_\_\_\_\_, elle n'en tire aucun argument supplémentaire sous l'angle des faits et ne fait pas allusion à des mesures d'instruction qu'elle aurait sollicitées et qui lui auraient été refusées de manière injustifiée par le TRIPAC. Elle s'en prévaut uniquement sous l'angle du droit, pour mettre en cause le degré de preuve des actes de mobbing qui lui auraient été imputés, ce qui sera examiné ci-après (cf. consid. 4..4 *infra*).

#### **4.**

**4.1** En droit, l'appelante se prévaut de l'absence d'un motif de licenciement immédiat, en particulier de tout comportement établi caractéristique de mobbing qui lui serait imputable et qui serait établi à satisfaction, et de ce qu'elle n'avait pas eu l'occasion de se déterminer avant le licenciement sur les griefs qui lui étaient imputés. Elle ne remet pas en cause l'indemnité qui lui a été allouée en lien avec cette violation du droit d'être entendu avant licenciement, de sorte que cette question n'est plus litigieuse en appel.

**4.2** Le TRIPAC a retenu que, selon l'intimée, l'appelante était responsable du mobbing dans le secteur, contrairement à ce qu'elle avait indiqué à sa hiérarchie, et que les conclusions de l'analyse M.\_\_\_\_\_ étaient d'une telle gravité que la résiliation s'imposait, « le mensonge de la demanderesse étant de nature à rompre le lien de confiance qui devait exister entre les parties ». Après avoir rappelé les conditions d'application de l'art. 61 LPers-VD, le TRIPAC a considéré que l'intimée avait procédé aux

vérifications raisonnablement exigibles d'elle avant le licenciement de l'appelante. Il a relevé que l'intimée avait pris sa décision par rapport à toutes les conclusions du cas d'espèce, notamment les entretiens individuels conduits par le directeur lui-même avec les membres du secteur concerné, en sus du rapport du cabinet d'audit mandaté, de sorte qu'elle disposait d'éléments suffisants pour constater que le lien de confiance était irrémédiablement rompu. Le TRIPAC a également rappelé que la médiation proposée n'avait pas été possible en raison de la gravité de la situation et pour des raisons qui avaient échappé à l'intimée, que l'ambiance de travail difficile, connue des RH, n'était pas compatible avec de simples difficultés de communication interpersonnelles entre l'appelante et F.\_\_\_\_\_, que le manque d'efficacité de l'appelante n'était pas le réel motif de licenciement eu égard aux efforts constants de l'intimée pour soutenir l'appelante sur ce plan et alors que la supérieure directe de l'appelante, D.\_\_\_\_\_, était hors de cause s'agissant des motifs qui avaient présidé à ce qu'un audit externe soit commandé. En réalité, c'était la mise en cause de l'appelante elle-même, lors de son entretien du 18 juillet 2023 avec le directeur de l'intimée, qui avait débouché sur cet audit. L'intimée avait réagi dans la mesure de sa liberté organisationnelle et de son devoir de protection des autres employés. Le TRIPAC a ajouté que si l'employeur avait établi un *mobbing* avéré en procédant à des investigations complémentaires - ce qu'il n'avait pas fait, *a contrario* - le licenciement immédiat sans avertissement préalable aurait été justifié vu l'atteinte grave à la personnalité d'une collègue. Il a réfuté la nécessité d'une enquête administrative faute d'une telle obligation dans la LPers-VD ou le RLPers-VD, confirmant que l'intimée, « compte tenu de soupçons avérés », était fondée à agir rapidement.

### **4.3**

#### **4.3.1**

**4.3.1.1** Selon l'art. 61 al. 1 LPers-VD, l'autorité d'engagement peut résilier immédiatement le contrat en tout temps pour de justes motifs. Sont notamment considérées comme telles, toutes les circonstances qui, selon les règles de la bonne foi, ne permettent pas d'exiger de celui qui a donné le congé la continuation des rapports de travail. L'art. 61 al. 2 LPers-VD précise que les art. 337b et 337c CO (Code des obligations suisse du 30

mars 1911 ; RS 220) s'appliquent à titre de droit cantonal supplétif. La formulation de l'art. 61 LPers-VD est similaire à celle de l'art. 337 CO et révèle la volonté du législateur de voir appliquer au personnel soumis à la LPers-VD un système de résiliation immédiate des rapports de travail pour justes motifs identique à celui du CO. Les conditions d'application de l'art. 337 CO, telles que décrites dans la jurisprudence fédérale, doivent dès lors être appliquées par analogie au licenciement pour justes motifs de l'art. 61 LPers-VD (JdT 2012 III 177 ; CACI 2 mai 2023/180 consid. 4.1.1 et les références citées), ce qui a été confirmé par le Tribunal fédéral (TF 8C\_41/2017 du 21 décembre 2017 consid. 3.1).

Les justes motifs de renvoi des fonctionnaires ou d'employés de l'Etat peuvent procéder de toutes circonstances qui, selon les règles de la bonne foi, excluent la poursuite des rapports de service, même en l'absence de faute. De toute nature, ils peuvent relever d'événements ou de circonstances que l'intéressé ne pouvait éviter, ou au contraire d'activités, de comportements ou de situations qui lui sont imputables (TF 8C\_879/2018 du 6 mars 2020 consid. 3.2). L'autorité d'engagement dispose, en présence de justes motifs, d'une liberté d'appréciation dans le choix de la sanction (modification ou résiliation des rapports de service), laquelle est toutefois subordonnée au principe de proportionnalité (TF 8C\_885/2017 du 11 octobre 2018 consid. 7.3).

**4.3.1.2** La résiliation pour justes motifs est une mesure exceptionnelle qui doit être admise de manière restrictive et qui ne se justifie que s'il apparaît qu'un avertissement ne suffirait pas pour redresser la situation (ATF 130 III 28 consid. 4.1 ; ATF 127 III 153 consid. Ib ; CACI 6 novembre 2024/494 consid. 3.2.2). Constitue un juste motif au sens de l'art. 337 CO un fait propre à détruire irrémédiablement le rapport de confiance entre les parties qu'implique la relation de travail, de telle façon que la poursuite de celle-ci ne peut plus être exigée, même pendant la durée du délai de congé. Seul un manquement particulièrement grave autorise une résiliation immédiate (ATF 142 III 579 consid. 4.2 ; ATF 130 III 213 consid. 3.1), qui doit donc constituer une *ultima ratio*. Par manquement du travailleur, on entend en règle générale la violation d'une obligation découlant du contrat de

travail (ATF 142 III 579 consid. 4.2 ; ATF 130 III 28 consid. 4.1 ; TF 4A\_393/2020 du 27 janvier 2021 consid. 4.1.1), comme le devoir de fidélité (art. 321a al. 1 CO ; ATF 117 II 72 consid. 3), mais d'autres incidents peuvent aussi justifier une résiliation immédiate (ATF 130 III 28 ; ATF 129 III 380 consid. 2.2 ; TF 4A\_431/2020 du 29 décembre 2020 consid. 5.3).

Pour apprécier la gravité du manquement, il faut se référer à des critères objectifs permettant de déterminer si le rapport essentiel de confiance est détruit ou si profondément atteint qu'il ne permet plus d'exiger la poursuite des rapports de travail. Ce comportement pourra certes résulter de la réitération d'actes contraires aux obligations contractuelles, mais savoir s'il y a gravité suffisante à cet égard demeurera toujours une question d'appréciation (ATF 127 III 153 consid. 1c). Dans les cas de moins de gravité, c'est-à-dire si la cause ne fonde pas un licenciement immédiat, celui-ci doit être précédé d'un avertissement (ATF 130 III 213 consid. 3.1). Le juge apprécie librement s'il y a eu de justes motifs, en appliquant les règles du droit et de l'équité. A cet effet, il prend en considération tous les éléments du cas particulier, notamment la position et la responsabilité du travailleur, le type et la durée des rapports contractuels, ainsi que la nature, la gravité, la fréquence ou la durée des manquements reprochés au travailleur, de même que son attitude face aux injonctions, avertissements ou menaces formulés par l'employeur (ATF 137 III 303 consid. 2.1.1 ; ATF 130 III 28 consid. 4.1 ; CACI 4 mai 2021/212 consid. 5.2).

**4.3.2** Lorsque l'employeur résilie immédiatement le contrat de travail sur la base de soupçons, le licenciement immédiat est justifié s'il parvient ensuite à démontrer les circonstances pour lesquelles la relation de confiance entre les parties doit être considérée comme irrémédiablement rompue. C'est donc en principe la situation réelle qui prévaut, même si celle-ci n'est constatée qu'après la résiliation du contrat (TF 4A\_365/2020 du 5 avril 2022 consid. 3.1.2 et les références citées). Il s'agit d'un « licenciement pour simple soupçon » (*Verdachtskündigung* ; congé-soupçon), si le licenciement était fondé sur des soupçons, initialement justifiés, d'une violation du contrat ou même d'un délit, qui se sont toutefois révélés

infondés (TF 4A\_365/2020 *ibidem*). Selon les circonstances, il est possible que des soupçons qui se sont révélés infondés aient rendu la poursuite de la relation de travail intolérable. La légalité d'un licenciement fondé uniquement sur des soupçons doit toutefois être exclue si la faute reprochée, même avérée, n'aurait pas été suffisante pour justifier un licenciement immédiat sans avertissement ou si l'employeur n'a pas fait tout ce qui pouvait être exigé de lui pour vérifier l'exactitude des soupçons (TF 4A\_365/2020 *ibidem*). Parmi les vérifications exigibles figure notamment l'audition de l'employé concerné (arrêt 4A\_419/2015 du 19 février 2016 consid. 2.4).

**4.3.3** Selon la jurisprudence fédérale, les garanties de la procédure pénale ne s'appliquent pas à une enquête interne menée par l'employeur (TF 4A\_368/2023 du 19 janvier 2024 consid 4.1). Le Tribunal fédéral précise que les garanties de la procédure pénale n'ont pas d'effet direct sur une relation de droit du travail, les buts et les enjeux des deux systèmes étant très différents. L'employeur confronté à des soupçons à l'égard d'un employé soulevés par un ou une collègue est en devoir d'entreprendre les mesures nécessaires afin de clarifier les faits, ce qui découle de son devoir de protection (art. 328 CO). Ce n'est que lorsque l'employeur accuse l'employé avec légèreté, sans procéder aux clarifications commandées par les circonstances, que le congé sera abusif (TF 4A\_368/2023 *loc. cit.*, consid. 4.2.2).

## **4.4**

**4.4.1** En l'espèce, il ressort du jugement attaqué que le TRIPAC n'a pas retenu l'existence d'un mobbing avéré pour considérer que le licenciement immédiat était justifié, mais l'existence d'un congé-soupçons (*Verdachskündigung*), à savoir des soupçons de l'employeur d'un mensonge de l'appelante lors de l'entretien du 18 juillet 2023 avec le directeur, initialement justifiés, ayant rompu le lien de confiance qui les liait. Ainsi, les griefs de l'appelante en lien avec la qualification et la preuve insuffisante d'actes concrets, précisément définis, de mobbing passent à côté de la subsomption opérée par le TRIPAC et du motif du congé retenu par ce

tribunal, soit l'existence d'un congé-soupçon, qui n'est pas thématifiée dans l'appel.

Il s'ensuit que ce pan de l'appel, pour autant que recevable, doit être rejeté sans plus ample examen.

**4.4.2** Sous l'angle de l'absence d'une enquête administrative, l'appelante ne critique pas davantage la considération du TRIPAC selon laquelle une telle enquête n'était pas obligatoire, ni à teneur de la LPers-VD, ni à teneur de son règlement d'application (RLPers-VD), eu égard au contexte du licenciement. Elle se limite à réitérer le fait que les actes de mobbing qui lui auraient été reprochés étaient insuffisamment établis en l'absence de preuve concrète de tels agissements.

A nouveau, ce faisant, elle occulte la figure juridique du congé-soupçons retenue par le TRIPAC, soit le fait qu'il était avéré que l'intimée avait conçu le soupçon que l'appelante lui avait menti en dénonçant un mobbing dont elle aurait été l'objet, mensonge qui avait rompu le lien de confiance.

**4.4.3** Quant aux critiques sur le manque de contradictoire dans le cadre des entretiens individuels et de l'audit soulevés par l'appelante, on rappellera qu'un audit diligenté par l'employeur dans une telle situation n'exige pas une instruction contradictoire comme ce devrait être le cas d'une instruction pénale (cf. consid. 4.3.3 supra).

Le grief de l'appelante à ce sujet est donc sans portée.

**4.4.3.1** Cela étant et par surabondance, on relèvera que tant les entretiens individuels menés par le directeur de l'intimée que le rapport d'audit externe diligenté auprès du cabinet M.\_\_\_\_\_ légitiment l'appréciation de l'intimée, comme l'a retenu le TRIPAC.

En effet, selon le directeur L.\_\_\_\_\_, entendu comme partie, la situation de l'appelante lui avait été signalée dès sa prise de fonctions au

sein de l'intimée et il s'en était préoccupé, dès lors que le processus de médiation n'avait pas abouti, en procédant d'abord à deux entretiens urgents avec des collaborateurs qui l'avaient informé que le problème venait de l'appelante, puis à des entretiens individuels. Parmi ceux-ci, seul un collaborateur et collègue de l'appelante, [...], avait soutenu celle-ci, estimant que l'appelante travaillait de manière conforme et que c'était D.\_\_\_\_\_ qui manquait de compétence. L.\_\_\_\_\_ a ensuite contextualisé les conclusions du rapport d'audit diligenté à l'externe puis confronté les rapporteuses dudit rapport quant aux conclusions et a enfin décidé du licenciement immédiat en raison de la rupture du lien de confiance. Il a par ailleurs fait état lors de son audition du fait que l'appelante avait une manière d'imaginer son environnement de manière déconnectée de la réalité, ce qui l'avait interpellé lors des entretiens individuels.

Le rapport d'audit externe M.\_\_\_\_\_ écarte l'existence d'actes de mobbing contre l'appelante, le sentiment d'isolement de celle-ci résultant de sa propre attitude « peu coopérative voire hostile et manipulatrice », de ses « interprétations fallacieuses d'attitudes ou de comportements de ses collègues qui constituaient le fondement de ses accusations », de « contradictions flagrantes et des sous-entendus émaillant son discours », éléments ressortant de divers entretiens. Au contraire, les auteurs dudit rapport ont exposé qu'ils « craignaient que celle qui avait eu des agissements de harcèlement envers sa collègue secrétaire chargée de sa formation soit la demanderesse. La secrétaire subissait des attaques presque quotidiennes de sa part depuis plus d'un an. Même si les faits étaient eux-mêmes de peu d'importance, le nombre de reproches mentionnés et le ton avec lesquels ils avaient été énoncés – aux dires de la victimes potentielle, ainsi que de collègues qui avaient parfois été témoins, laissaient effectivement soupçonner du harcèlement ». Les auteurs du rapport précisaient avoir détecté des signes typiques de harcèlement chez F.\_\_\_\_\_ et avaient conclu à ce qu'une enquête interne soit diligentée, dès lors qu'il ressortait des entretiens menés que le problème allait au-delà d'un conflit interpersonnel ou d'un problème de cohésion d'équipe.

Par ailleurs, il ressort notamment du témoignage de D.\_\_\_\_\_, supérieure de l'appelante au sein du secteur conseil et révision dans lequel œuvrait celle-ci avant son affectation provisoire à un autre service eu égard à sa dénonciation d'une situation de mobbing, que l'appelante prenait mal qu'elle lui demande de corriger certaines choses, que des difficultés relationnelles avaient surgi et que de la méfiance s'était installée au sein du service, mais que le climat s'était amélioré depuis le départ de l'appelante. D.\_\_\_\_\_ elle-même avait été parfois agacée par les demandes de nombreux rendez-vous par l'appelante en lien avec les objectifs fixés ou la situation avec F.\_\_\_\_\_. Selon ce témoin, plusieurs arrêts maladie trouvaient leur source dans la relation compliquée à l'appelante, laquelle critiquait ses collègues au sein du service. Quant à F.\_\_\_\_\_, celle-ci était en souffrance, mais faisait de son mieux pour ne pas le montrer.

De même, K.\_\_\_\_\_, cheffe du département RH et membre de la direction de l'intimée, a déclaré qu'elle n'avait personnellement pas ressenti de souffrance exprimée par l'appelante, mais des questionnements, et qu'elle avait constaté que la situation s'était conflictualisée après qu'une convention d'objectifs avait été formalisée en lien avec des lacunes professionnelles et de productivité de l'appelante. Elle a relevé qu'elle ne pensait pas que D.\_\_\_\_\_ et l'appelante avaient l'intention de se nuire l'une l'autre, ni qu'elles auraient été incapables de poursuivre leur collaboration. L'ampleur du problème avait été saisie lorsque le médiateur interne, après avoir entendu l'appelante et F.\_\_\_\_\_, avait fait état du fait qu'il ne pensait pas que la médiation serait possible. C'est alors que le directeur avait entendu l'entier des personnes du secteur pour se faire une idée de la situation. Au jour de son audition, K.\_\_\_\_\_ n'avait plus entendu parler dudit secteur, dont le climat était serein. Elle ne disait pas que tout avait été causé par l'appelante, le contexte étant à son avis également défavorable (situation critique dans le secteur concerné nécessitant des compétences qui compliquaient le recrutement et exigeaient que l'appelante soit formée) ; cela étant, il n'y avait pas eu de telle situation auparavant et elle avait complètement disparu au départ de l'appelante. Selon elle, le climat de travail était délétère au point que la poursuite des rapports de travail n'était plus possible. Enfin, elle a déclaré

que F.\_\_\_\_\_ ne s'était jamais confiée à elle, mais qu'elle l'avait surprise à pleurer plus d'une heure dans son bureau après qu'elle lui avait demandé comment elle allait, alors que l'intéressée ne voulait pas qu'on parle d'elle et se sentait responsable.

Également entendu en qualité de partie, G.\_\_\_\_\_ a indiqué que l'appelante avait été placée dans le bureau de F.\_\_\_\_\_ pour qu'elles apprennent à travailler ensemble, mesure qui n'avait pas fonctionné. L'isolement de l'appelante n'en était pas un mais un aménagement des conditions de travail qui n'avait d'autre but que de lui permettre de se concentrer sur des tâches de révision pour atteindre les objectifs quantitatifs fixés. Le conflit était né avec les entretiens d'évaluation du travail de l'appelante. Il avait proposé une médiation privée, mais cela n'avait pas abouti. C'est F.\_\_\_\_\_, qui n'allait pas bien, qui refusait d'aller de l'avant dans ce processus comme de participer à une séance en présence de l'appelante. Finalement, le secteur avait été entendu. Le témoin avait été choqué par les conclusions du rapport M.\_\_\_\_\_, dont il a précisé n'avoir pas de raison de douter. L'intimée n'avait pas pour habitude de licencier avec effet immédiat, mais craignant que la situation se reproduise dans le nouveau secteur de l'appelante, elle avait mis fin à la relation de travail, la problématique du mensonge étant un facteur suffisamment grave pour que le lien de confiance soit rompu, raison pour laquelle il n'y avait pas eu d'enquête interne non plus. Il a pour le surplus confirmé que l'appelante n'avait été confrontée au motif du licenciement et qu'elle n'avait eu l'occasion de se déterminer sur les faits reprochés ainsi que sur le fait qu'aucun de ses collègues ne s'était plaint de F.\_\_\_\_\_ qu'à l'occasion du licenciement seulement.

Enfin, F.\_\_\_\_\_ elle-même a été entendue comme témoin. Elle a expliqué qu'elle n'avait pas pu participer à la médiation proposée en raison d'une crise d'angoisse qui l'avait rendue incapable de travailler durant trois jours. Elle avait eu le sentiment d'être continuellement épiée, tout ce qu'elle faisait étant retourné contre elle. Elle avait envie de se cacher dès qu'elle entendait des talons passer. Malgré la séparation physique des bureaux, l'appelante trouvait le moyen de lui faire des remarques et des

commentaires. Elle ne s'était pas plainte parce qu'elle voulait que cela se passe bien, mais s'en était néanmoins ouverte à G.\_\_\_\_\_ qui avait pris la décision de les séparer dans des bureaux distincts. Elle avait continué à recevoir des remarques, dont elle ne s'était pas ouverte à son employeur, mais à des collègues et à son mari. Elle était souvent convoquée pour s'expliquer lorsque l'appelante se plaignait de son comportement. Ce n'était pas elle qui avait parlé de harcèlement, mais l'auditrice du cabinet M.\_\_\_\_\_ qui, après l'avoir entendue, lui avait indiqué qu'il s'agissait de mobbing. Elle n'avait aucune idée de la raison de l'attitude de l'appelante envers elle et regrettait cette situation, qui avait été très fatigante mais s'était améliorée au départ de l'appelante.

On relèvera ici que si les déclarations de partie de L.\_\_\_\_\_ et G.\_\_\_\_\_, comme le témoignage de F.\_\_\_\_\_ - vu le conflit avéré avec l'appelante - doivent être appréciées avec la circonspection qui sied au rôle de chacun dans ce dossier et à leur intérêt à l'issue de l'appel, qui exige que leur contenu ne soit pris en compte que s'il est corroboré par d'autres éléments de l'instruction, le rapport M.\_\_\_\_\_ corrobore pour l'essentiel les déclarations des uns et des autres, de même que les témoignages de D.\_\_\_\_\_ et K.\_\_\_\_\_. Enfin, l'action du directeur de l'intimée, qui a entrepris des entretiens individuels dès qu'il a appris que la médiation proposée ne pourrait aboutir, ce alors qu'il venait d'entrer en fonction, atteste à la fois de sa volonté d'assainir le climat de travail et de ne pas rester inactif devant un climat de travail très altéré, mais aussi du fait qu'il n'avait aucun parti pris vu le caractère récent de son activité au sein de l'intimée, ce qui accrédite ses propos, bien que partie à la cause.

En tout état de cause, à supposer qu'il faille entrer en matière sur un grief correctement motivé de la figure du congé-souçons retenue par le TRIPAC, il faudrait, au vu de ce qui précède, constater que celui-ci serait infondé vu le résultat de l'instruction.

**4.4.4** L'appelante n'élevant aucun grief contre l'indemnité pour tort moral qui lui a été allouée pour la violation de son droit d'être entendue

avant le licenciement, il n'y a pas lieu d'y revenir. Cela scelle le sort de l'appel, qui doit être rejeté.

**5.**

**5.1** Vu ce qui précède, l'appel, manifestement mal fondé, doit être rejeté dans la mesure de sa recevabilité selon le mode procédural de l'art. 312 al. 1 *in fine* CPC, et le jugement attaqué confirmé.

**5.2** Les frais judiciaires de deuxième instance, arrêtés à 2'599 fr. (art. 16 al. 7 LPers-VD et 62 al. 1 TFJC [tarif des frais judiciaires civils du 28 septembre 2010 ; BLV 270.11.5]), seront mis à la charge de l'appelante, qui succombe (art. 106 al. 1 CPC) et compensés avec l'avance de frais qu'elle a versée à cette même hauteur.

**5.3** Il n'y a pas lieu d'allouer des dépens de deuxième instance à l'intimée, celle-ci n'ayant 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 dans la mesure de sa recevabilité.
- II.** Le jugement est confirmé.
- III.** Les frais judiciaires de deuxième instance, arrêtés à 2'599 fr. (deux mille cinq cent nonante-neuf francs), sont mis à la charge de l'appelante B.\_\_\_\_\_.
- IV.** 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 Filip Banic et Me Radivoje Stamenkovic (pour B. \_\_\_\_\_),
- Me Christian Bettex (pour la C. \_\_\_\_\_),

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

- Tribunal de prud'hommes de l'administration cantonale.

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 :