

**COUR D'APPEL CIVILE**

---

---

Arrêt du 23 octobre 2015

---

Composition : M. COLOMBINI, président  
Mmes Favrod et Courbat, juges  
Greffière : Mme Vuagniaux

\*\*\*\*\*

**Art. 50 al. 1 et 2 et 59 al. 3 LPers ; 124, 135 et 136 RLPers**

Statuant à huis clos sur l'appel interjeté par **A.**\_\_\_\_\_, à Method, demanderesse, contre le jugement rendu le 27 mars 2015 par le Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale dans la cause divisant l'appelante d'avec **ETAT DE VAUD**, la Cour d'appel civile du Tribunal cantonal considère :

**En fait :**

**A.** Par jugement du 27 mars 2015, dont les considérants écrits ont été envoyés aux parties le 24 avril 2015 pour notification, le Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale a admis partiellement les conclusions prises par la demanderesse A. \_\_\_\_\_ le 20 novembre 2013 (I), dit que le défendeur Etat de Vaud délivrera à A. \_\_\_\_\_, dans les 30 jours suivant le jugement définitif et exécutoire, un certificat de travail identique au certificat de travail intermédiaire délivré le 1<sup>er</sup> février 2011, actualisé pour une fin des rapports de travail uniquement s'agissant des verbes et des dates (II), dit que les frais de la cause sont arrêtés à 4'210 fr. 40, soit 3'859 fr. 55 à charge de la demanderesse A. \_\_\_\_\_, et 350 fr. 85 à charge du défendeur Etat de Vaud (III), dit que le défendeur Etat de Vaud versera à A. \_\_\_\_\_ la somme de 800 fr. à titre de dépens (IV) et rejeté toutes autres et plus amples conclusions (V).

En droit, les premiers juges ont retenu que A. \_\_\_\_\_ n'avait pas contesté son avertissement du 21 décembre 2011, de sorte qu'il y avait lieu de retenir qu'elle avait eu une attitude souvent inadéquate vis-à-vis de certains de ses collègues de nature à raviver les tensions, notamment envers D. \_\_\_\_\_ auquel elle avait adressé divers reproches au cours d'une séance réunissant l'ensemble des secrétaires, qu'elle n'avait pas respecté l'injonction précise de laisser sa hiérarchie apprécier la situation et de ne pas entraver la démarche que celle-ci jugerait utile d'entreprendre en ce qui concernait D. \_\_\_\_\_ et que ces agissements étaient inacceptables, dénotant un profond irrespect pour le collègue visé et faisant fi de l'injonction émise.

L'altercation du 23 mai 2012 entre A. \_\_\_\_\_ et son supérieur hiérarchique, T9. \_\_\_\_\_, n'était que l'exemple de trop de la propension répétée de l'employée à remettre systématiquement en cause les directives de sa hiérarchie. A cela s'ajoutait l'affirmation de A. \_\_\_\_\_ selon laquelle T9. \_\_\_\_\_ l'aurait menacée et aurait exercé des pressions sur elle dans les courriels échangés à la suite de l'altercation du 23 mai

2012, alors que ceux-ci ne démontraient aucune attitude agressive de la part d'T9.\_\_\_\_\_.

Il était par conséquent clair que, malgré l'avertissement du 21 décembre 2011, A.\_\_\_\_\_ n'avait pas modifié son comportement en continuant à remettre en cause les ordres de son supérieur, violant ainsi ses devoirs contractuels et légaux au sens de l'art. 59 al. 3 let. a LPers (loi du 12 novembre 2001 sur le personnel de l'Etat de Vaud ; RSV 172.31) et justifiant un licenciement ordinaire. En outre, l'employeur n'avait pas commis un abus de droit en se fondant sur le rapport du Groupe Impact pour confirmer les griefs invoqués dans la lettre de licenciement.

Les premiers juges ont également retenu que le lien de causalité entre la situation sur le lieu de travail et les troubles de santé rencontrés par A.\_\_\_\_\_ depuis l'avertissement du 21 décembre 2011 n'était pas établi, de sorte que la demande d'indemnité pour tort moral devait être rejetée, sachant de plus que l'intéressée avait refusé l'offre de coaching proposée et qu'elle avait retrouvé un emploi en juillet 2013, au terme de son contrat avec l'Etat de Vaud. Enfin, l'employeur devait remettre à l'employée un certificat de travail identique au certificat intermédiaire délivré le 1<sup>er</sup> février 2011.

**B.** Par acte du 26 mai 2015, A.\_\_\_\_\_ a fait appel de ce jugement en concluant principalement à ce que l'Etat de Vaud soit son débiteur et lui doive immédiat paiement d'un montant de 63'448 fr. 65 brut, avec intérêt à 5 % l'an dès le 1<sup>er</sup> juillet 2013, à ce que les frais judiciaires de première et deuxième instances soient mis à la charge de l'Etat de Vaud et à ce que l'Etat de Vaud doive lui verser des dépens de première et deuxième instances, le chiffre II du dispositif étant maintenu pour le surplus. Subsidiairement, elle a conclu à ce que la cause soit renvoyée en première instance pour nouvelle décision dans le sens des considérants, à ce que les frais judiciaires de première et deuxième instances soient mis à la charge de l'Etat de Vaud et à ce que l'Etat de Vaud doive lui verser des dépens de première et deuxième instances, le chiffre II du dispositif étant maintenu pour le surplus.

Dans sa réponse du 28 juillet 2015, l'Etat de Vaud a conclu au rejet de l'appel.

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

**1.** Par contrat de droit privé signé le 18 juillet 2000, l'Etat de Vaud, [...], a engagé A.\_\_\_\_\_ à 50 % en qualité d'employée d'administration à partir du 14 août 2000.

Par avenant au contrat d'engagement, A.\_\_\_\_\_ a été promue dès le 1<sup>er</sup> janvier 2005 en qualité de première employée d'administration à 70 %, au sein du même département, [...].

**2.** Par contrat du 15 février 2005, l'Etat de Vaud, [...], le Service X.\_\_\_\_\_, l'Office Y.\_\_\_\_\_, a engagé A.\_\_\_\_\_ à 80 % en qualité d'employée principale d'administration à partir du 1<sup>er</sup> mars 2005. L'Office Y.\_\_\_\_\_ était divisé en cinq centres géographiques et A.\_\_\_\_\_ était rattachée au Centre Z.\_\_\_\_\_.

B.\_\_\_\_\_, chef du le Service X.\_\_\_\_\_, représentait l'autorité d'engagement. C.\_\_\_\_\_ était la directrice de l'Office Y.\_\_\_\_\_, T5.\_\_\_\_\_ était le chef du Centre Z.\_\_\_\_\_ lorsque A.\_\_\_\_\_ y a débuté son activité et T9.\_\_\_\_\_ était le chef du Centre Z.\_\_\_\_\_ et donc le supérieur hiérarchique de A.\_\_\_\_\_ lorsqu'il a remplacé T5.\_\_\_\_\_ en mars 2011.

Au moment de la mise en œuvre de la nouvelle classification des fonctions en décembre 2008, A.\_\_\_\_\_ a été colloquée au niveau de fonction 7, en qualité de secrétaire de direction. Son salaire s'élevait à 5'481 fr. 91 brut, pour un taux d'activité de 80 %.

De janvier 2004 à février 2005, puis d'octobre 2010 à décembre 2011, A.\_\_\_\_\_ a occupé plusieurs postes à durée déterminée à 20 % en sus de son activité à temps partiel.

**3.** Par courrier du 18 décembre 2008, B.\_\_\_\_\_ a accordé à A.\_\_\_\_\_ une augmentation annuelle supplémentaire dès le 1<sup>er</sup> janvier 2009, en raison de sa prestation particulièrement élevée dans le cadre de son activité de secrétaire responsable.

**4.** Le 1<sup>er</sup> janvier 2010, D.\_\_\_\_\_ a été engagé en tant que secrétaire assistant au sein du secrétariat du Centre Z.\_\_\_\_\_.

**5.** Des difficultés sont apparues au sein du Centre Z.\_\_\_\_\_. Le 7 octobre 2010, sept collaborateurs et collaboratrices ont demandé à T5.\_\_\_\_\_ qu'il s'adresse au Groupe Impact afin de solliciter « une démarche informelle avec un examen de la situation ainsi qu'une médiation ou un coaching d'équipe ». La direction du le Service X.\_\_\_\_\_ et de l'Office Y.\_\_\_\_\_ ont choisi de mandater un audit externe, qui a eu lieu de novembre 2010 à février 2011. Le résultat de l'audit aurait été donné oralement. Le processus d'audit a conduit notamment au départ de T5.\_\_\_\_\_.

L'Etat de Vaud a refusé de transmettre le dossier de l'audit externe, même caviardé, à l'autorité de première instance, en faisant valoir que sa production violait la protection des intérêts privés des diverses personnes entendues, qui n'avaient pas donné leur assentiment à la transmission de leurs déclarations à des tiers.

Le 22 décembre 2010, A.\_\_\_\_\_ a écrit à T5.\_\_\_\_\_ en ces termes :

« Monsieur le Chef de centre, T5.\_\_\_\_\_,

Depuis quelques semaines la situation s'est dramatiquement détériorée dans le Centre Z.\_\_\_\_\_. En tant que secrétaire

responsable depuis bientôt six ans, je tiens à manifester mes inquiétudes.

Collaborateur au Centre Z. \_\_\_\_\_ depuis janvier dernier, Monsieur D. \_\_\_\_\_ me cause de graves soucis.

Je ne vais pas faire le récapitulatif des choses qui ne fonctionnent pas et que vous connaissez. Mais le fait est que me voilà avec un collaborateur très présent mais inutile, et qui a largement contribué, à mon avis, à alimenter la mauvaise ambiance du Centre (...).

Durant l'absence d'D. \_\_\_\_\_ en octobre dernier, les [...] dont nous avons [...] et moi, assuré l'assistanat à sa place, nous ont traité avec mépris et impolitesse, et cela dure encore, comme qu'ils nous ont rendues responsables des difficultés d'D. \_\_\_\_\_. Il est vrai que ce dernier, depuis plusieurs semaines, sait comment se plaindre et à qui.

Nous sommes en plein audit, et ses conclusions sont repoussées on ne sait à quand. En attendant je dois gérer avec tous les problèmes relationnels que l'on connaît entre secrétaires et conseillers. Aujourd'hui nous nous retrouvons dans le centre avec des clans, des portes qui sont fermées, des groupes au moment des pauses, des conversations qui s'arrêtent lorsque l'on arrive, des rires dans le dos... J'ai parfois l'impression d'être dans une classe d'école infantine. Les erreurs répétées d'D. \_\_\_\_\_, que je dois ensuite gérer, et son manque de compétences ne sont pas forcément remarqués par les autres collaborateurs.

Si D. \_\_\_\_\_ envers moi, se montre correct, je sens pourtant chez lui une colère retenue qui m'inquiète. J'ai l'impression qu'il se sent persécuté et qu'il m'en rend responsable.

Je suis choquée et très déçue de son attitude car j'ai travaillé pour son implication dans l'équipe. Je l'ai soulagé dans ses tâches, j'ai toujours été disponible quand il sollicitait un besoin, et à l'heure actuelle, c'est toujours le cas. Jamais je ne lui ai manifesté d'antipathie ni d'impatience. Le comportement d'D. \_\_\_\_\_ n'est pas admissible.

L'ambiance que nous vivons actuellement au Centre me mine. Je suis fatiguée et découragée. Je suis très en colère également. Tout cela se traduit chez moi au niveau physique, j'ai perdu 2 kg ces

dernières semaines. Les choses sont devenues incontrôlables et il est difficile pour moi de rester de marbre et de continuer à encaisser les tensions actuelles. Je suis démoralisée et démotivée. Le climat général est malsain et j'en souffre. C'est devenu pour moi insupportable.

Nous nous sommes trompés lors de l'engagement d'D.\_\_\_\_\_. Pour cette erreur devons-nous pour autant en prendre pour « perpét » ?

Jusqu'où la situation est-elle tolérable ? Quelle est la limite ? Jusqu'à quand ?

Pour ma part, je suis arrivée à la limite tolérable. Je ne peux plus continuer ainsi. J'appelle donc à une prise de position claire concernant D.\_\_\_\_\_. »

Dans un courriel du 3 janvier 2011 adressé au Service du personnel, en réponse leur sollicitation du 23 décembre 2010, T5.\_\_\_\_\_ a confirmé en substance que le travail d'D.\_\_\_\_\_ ne donnait pas satisfaction.

**6.** Avant de quitter son poste au 7 février 2011, T5.\_\_\_\_\_ a établi un certificat de travail intermédiaire en faveur de A.\_\_\_\_\_, daté du 1<sup>er</sup> février 2011, dont les termes étaient notamment les suivants :

« Madame A.\_\_\_\_\_ démontre, en toute occasion, des qualités et des compétences, aussi bien professionnelles que personnelles, largement appréciées et reconnues, tant par les collaborateurs du Centre [...] que par les nombreux partenaires de l'institution. Le soussigné, en tant que responsable direct, souligne sa très grande implication dans le travail et l'excellent esprit avec lequel les tâches ont toujours été exécutées.

(...)

En résumé, Madame A.\_\_\_\_\_ est une collaboratrice chevronnée, extrêmement disponible, et sachant organiser son travail selon les priorités. Dévouée à son employeur et à ses collègues, elle entretient d'excellentes relations avec l'ensemble du personnel du Centre Z.\_\_\_\_\_, ainsi qu'avec ses supérieurs, qui soulignent son entregent et sa loyauté. Dans les périodes de changement

organisationnel, elle a toujours su adapter ses méthodes et son attitude, pour répondre au mieux aux besoins du Centre et des usagers. »

**7.** T9.\_\_\_\_\_ a succédé à T5.\_\_\_\_\_ en mars 2011 en reprenant *ad interim* la direction du Centre Z.\_\_\_\_\_. Il a été confirmé à ce poste en août 2011.

**8.** Le 5 avril 2011, B.\_\_\_\_\_ a écrit à [...], responsable régionale du service psychologues, psychomotriciens et logopédistes [...], en lui expliquant que A.\_\_\_\_\_ avait été prise dans les grandes difficultés qu'avait connues le Centre Z.\_\_\_\_\_, que le chef du centre dont elle était très proche avait décidé de quitter son poste en accord avec le Service X.\_\_\_\_\_ et qu'il avait par conséquent proposé à l'intéressée une aide afin qu'elle puisse déposer ses craintes et ses rancœurs et reconstruire des relations positives avec ses collègues. B.\_\_\_\_\_ se mettait à disposition de la psychologue pour lui fournir de plus amples explications pour le cas où A.\_\_\_\_\_ la contacterait, ce qui n'était pas certain.

A.\_\_\_\_\_ n'a pas contacté [...].

**9.** Une altercation a eu lieu entre A.\_\_\_\_\_ et D.\_\_\_\_\_ le 31 août 2011.

Par courriel du 7 septembre 2011 au matin, donnant suite à leur discussion du 1<sup>er</sup> septembre 2011 en relation avec l'altercation du 31 août 2011, A.\_\_\_\_\_ a exposé à T9.\_\_\_\_\_ qu'D.\_\_\_\_\_ n'avait pas su se maîtriser, qu'il s'était montré très agressif, qu'elle l'avait trouvé dangereux et qu'elle ne s'était pas sentie en sécurité. Elle demandait à son supérieur une rapide mise au point afin que l'intéressé comprenne qu'il devait apprendre à se contrôler et qu'il y avait des limites à ne pas dépasser.

Deux rencontres se sont déroulées les 7 et 29 septembre 2011 entre les protagonistes et T9.\_\_\_\_\_, ainsi qu'avec C.\_\_\_\_\_ pour la deuxième séance.

Par courriel du 30 septembre 2011 adressé à T9.\_\_\_\_\_ et C.\_\_\_\_\_, A.\_\_\_\_\_ a relaté son propre rendu de l'entrevue du 29 septembre 2011, en affirmant en substance qu'D.\_\_\_\_\_ ne se montrait pas à la hauteur du travail qu'on lui demandait, que ce n'était pas à elle à assumer ses colères et ses frustrations, qu'elle était en droit de demander à travailler avec des personnes compétentes et ayant un comportement adéquat et qu'elle soumettrait quelques propositions à T9.\_\_\_\_\_.

Dans une longue lettre du 1<sup>er</sup> novembre 2011 adressée à T9.\_\_\_\_\_, A.\_\_\_\_\_ a établi un résumé des 22 mois de collaboration avec D.\_\_\_\_\_, en concluant que celui-ci avait été une erreur d'engagement, ayant montré son incapacité avérée à produire un travail acceptable et à gérer ses émotions. Elle demandait une prise de position claire concernant l'intéressé comme elle l'avait déjà requis dans son courrier de décembre 2010 qui était resté lettre morte et sollicitait un soutien de sa hiérarchie.

**10.** Le 8 novembre 2011, au cours d'une séance dirigée par T9.\_\_\_\_\_ avec les membres du secrétariat, A.\_\_\_\_\_ a critiqué devant ses collègues les compétences professionnelles d'D.\_\_\_\_\_, prétendant notamment qu'il n'était pas intéressé par son travail, incapable de faire quoi que ce soit, et qu'il était temps pour lui de trouver un autre emploi.

**11.** A.\_\_\_\_\_ a été convoquée le 30 novembre 2011 dans le bureau de B.\_\_\_\_\_, en présence d'T9.\_\_\_\_\_, C.\_\_\_\_\_ et E.\_\_\_\_\_, directeur des ressources humaines du le Service X.\_\_\_\_\_, afin de s'entretenir des propos tenus le 8 novembre 2011 et plus généralement de la posture adoptée dans le cadre de sa fonction de secrétaire responsable.

Une lettre de grief a été remise le même jour à A.\_\_\_\_\_, dont le contenu était le suivant :

« Votre chef de Centre, M. T9.\_\_\_\_\_, nous a rapporté son constat d'une posture souvent inadéquate que vous adoptez, en votre qualité de secrétaire responsable, vis-à-vis de certains de vos collègues du Centre Z.\_\_\_\_\_. En effet, de manière récurrente, vous faites montre d'une attitude déplacée qui tend à raviver des sources de tensions au sein de votre centre, tensions que nous nous employons à régler depuis plusieurs mois.

Lors des différents entretiens que nous avons eus ensemble, au cours de l'année écoulée, en relation avec les difficultés rencontrées par votre Centre, nous avons particulièrement insisté sur le fait qu'il appartenait à chaque collaborateur de se responsabiliser dans la démarche visant à rétablir un environnement de travail apaisé.

A l'occasion de ces entretiens, vous nous avez fait part des difficultés que vous rencontriez dans la collaboration et/ou la relation avec certains de vos collègues et en particulier M. D.\_\_\_\_\_. Concernant ce dernier, vous avez particulièrement insisté sur le fait que le maintien en emploi de ce collaborateur vous semblait inapproprié, dès lors qu'il ne disposait pas, selon vous, des compétences requises pour assumer sa fonction. Nous vous avons alors signifié que nous prenions acte de vos critiques tout en précisant expressément qu'il convenait de laisser votre hiérarchie apprécier cette situation et ne pas entraver la démarche qu'elle jugerait utile d'entreprendre dans le respect de chacun.

Malgré cette injonction claire, vous avez, à diverses reprises, et à tout le moins le 8 novembre 2011, signifié des reproches à M. D.\_\_\_\_\_ avec agressivité. Ainsi, lors de cette séance du 8 novembre, qui réunissait l'ensemble des secrétaires du Centre Z.\_\_\_\_\_, vous avez asséné à M. D.\_\_\_\_\_ une série de critiques relatives à ses compétences professionnelles. Il a été ainsi question du fait que M. D.\_\_\_\_\_ n'était, selon vous, pas intéressé par son travail et par les missions de l'Office Y.\_\_\_\_\_, qu'il était incapable de faire quoi que ce soit et que, avant son arrivée, le secrétariat fonctionnait mieux avec moins de collaborateurs. Ensuite vous avez évoqué les tâches d'intendance effectuées par M. D.\_\_\_\_\_ en y

associant un commentaire dévalorisant indiquant que ces tâches étaient insuffisantes pour prétendre à un travail de secrétaire. De plus, de manière humiliante, selon la perception de votre Chef de Centre, vous avez fait l'énumération des tâches que M. D. \_\_\_\_\_ n'a pas pu mener à bien telles que la responsabilité du Guichet T1 et la finalisation de la brochure "L'avenir en confiance". Enfin, vous avez dit à M. D. \_\_\_\_\_ qu'il était temps pour lui de trouver un autre emploi.

De tels agissements nous semblent totalement inacceptables dans la mesure où ils dénotent d'un profond irrespect pour votre collègue et font fi de l'injonction précise que nous vous avons signifiée. Pour ce motif, nous vous informons que vous vous exposez à la notification d'un avertissement au sens des art. 135 ss RLPers. »

A. \_\_\_\_\_ s'est déterminée par écrit le 15 décembre 2011 en ces termes :

« Dans ma fonction de secrétaire responsable que j'exerce depuis bientôt sept ans, j'ai toujours eu à cœur de respecter mes collègues et leur travail. Il n'est pas dans mes habitudes d'avoir une attitude déplacée et je ne crois pas raviver des sources de tensions au sein du Centre. Cependant, ces deux dernières années ont été éprouvantes pour les raisons que l'on sait et une tension générale en a été induite.

Depuis quelques mois, j'avais signalé les difficultés que rencontrait le secrétariat dans son fonctionnement et que le rythme de travail de M. D. \_\_\_\_\_ pouvait en perturber l'organisation. De par ce fait, dans l'intervalle, j'ai dû prendre à ma charge un certain nombre de tâches qui se sont rajoutées à mon cahier des charges. Je me suis retrouvée seule, sans soutien, dans ce climat tendu, à devoir gérer les erreurs répétées de M. D. \_\_\_\_\_ et cette surcharge.

Lors de la séance des secrétaires du 8 novembre dernier, j'ai parlé des difficultés de travail au Centre [...] avec comme but d'exposer les faits aux secrétaires des bureaux à qui on demandait d'en faire plus pour le Centre alors qu'elles ne comprenaient pas pourquoi. Je reconnais le ton un peu virulent sur lequel j'ai présenté les faits, mais loin de moi l'idée d'humilier ou de dévaloriser qui que ce soit.

Je regrette que le ton employé ait pu blesser quiconque, alors que seuls les accumulations et le stress de ces derniers mois ont eu raison de ma retenue habituelle.

Je crois m'être adaptée aux nombreux changements intervenus depuis le début de l'année en essayant d'assurer au mieux le fonctionnement du secrétariat malgré toutes les difficultés rencontrées ces derniers temps. Ces événements d'ailleurs n'ont pas été sans influence sur ma santé et un état de fatigue général. Je suis en arrêt de travail à 50 % depuis le 21 novembre dernier.

Selon notre entretien du 30, j'ai bien pris note que le but commun est de trouver ensemble une solution positive et constructive. Je suis tout à fait prête à travailler sur un projet d'avenir de façon à retrouver des forces au travail pour assumer l'ensemble des tâches. Il importe maintenant que chaque collaborateur soit satisfait de ce qu'il fait et qu'une confiance soit retrouvée auprès de chacun.

Je prends note également de votre offre d'aide sous forme de coaching, et je vous remercie de me l'avoir proposé. »

Par lettre du 21 décembre 2011, B.\_\_\_\_\_ a informé A.\_\_\_\_\_ que ses explications n'étaient pas de nature à modifier leur appréciation de la situation et qu'il leur apparaissait qu'elle n'avait pour l'heure pas pris conscience de l'impact désastreux que pouvaient avoir, tant sur le plan humain que pour une dynamique de groupe, ses propos déplacés. B.\_\_\_\_\_ rappelait *in extenso* le contenu de sa lettre de grief du 30 novembre 2011 et signifiait à l'employée un avertissement formel au sens des art. 135 ss RLPers (règlement d'application de la loi du 12 novembre 2001 sur le personnel de l'Etat de Vaud ; RSV 172.31.1).

A.\_\_\_\_\_ n'a pas contesté cet avertissement en justice.

**12.** D.\_\_\_\_\_ a été déplacé à [...] début 2012. Il a donné sa démission au 31 juillet 2012.

**13.** Par courriel du 23 mars 2012, T9.\_\_\_\_\_ a écrit ce qui suit à A.\_\_\_\_\_, avec copie à C.\_\_\_\_\_ :

« En arrivant aujourd'hui au Centre, Madame T3.\_\_\_\_\_ m'a informé qu'un de ses élèves lui a dit avoir reçu une lettre en réponse à sa postulation adressée à notre Centre en vue d'un apprentissage d'employé-e de commerce.

Dans cette lettre, le Centre aurait manifesté un intérêt pour le dossier de cet élève.

Madame T3.\_\_\_\_\_, qui, comme l'ensemble des collaborateur-trice-s du Centre, est à connaissance du fait que le Centre n'aura pas d'apprenti-e employé-e de commerce pour l'année 2012-2013, était étonnée des dires de l'élève en question et m'a donc demandé des éclaircissements.

Etant donné que vous savez, et mieux que quiconque, que le Centre ne pourra pas accueillir d'apprenti-e d'employé-e de commerce en 2012-2013, je dois conclure que Madame T3.\_\_\_\_\_ a mal compris les propos de l'élève en question.

Si Madame T3.\_\_\_\_\_ avait compris le message de l'élève correctement, cela signifierait que quelqu'un au Centre s'est positionné, de façon totalement inadéquate, comme l'instance décisionnelle du Centre.

Afin d'éclaircir ce qui est, je l'espère fortement, un simple malentendu, je souhaite effectuer le point avec vous à votre retour au bureau. »

Le 27 mars 2012, A.\_\_\_\_\_ a répondu que des dossiers lui avaient été envoyés en début d'année et qu'elle en avait simplement accusé réception, comme cela se faisait habituellement dans toute démarche RH. Elle ajoutait qu'avec [...], elle trouvait dommage de renoncer à offrir une place d'apprentissage à un ou une jeune qui pourrait obtenir un CFC dans un secteur intéressant.

**14.** Le 22 mai 2012, [...] au Centre Z.\_\_\_\_\_, a écrit à T9.\_\_\_\_\_ et A.\_\_\_\_\_ qu'à la suite d'une erreur d'adressage, le secrétariat [...] priait le Centre Z.\_\_\_\_\_ d'actualiser son adresse.

Par courriel du même jour, T9.\_\_\_\_\_ a écrit à A.\_\_\_\_\_ et deux autres collaboratrices ce qui suit :

« Suite au mail de [...] (ci-dessous), il me semble plus qu'urgent de mettre à jour une fois pour toutes la liste d'adresses du Centre.

Pour qu'il n'y ait pas de malentendus, voilà comment les choses vont être à partir de maintenant :

1. La SR est responsable des erreurs présents (sic) dans la liste des adresses et à partir de maintenant elle va rendre compte au chef des éventuels (sic) erreurs (les arguments : "je ne savais pas", "je n'ai pas vu", "c'est pas moi" ne sont plus valables).

2. C'est à la SR de s'organiser pour que cette liste soit à jour (si délégation il y a, c'est à la SR d'effectuer un contrôle et d'en assumer les responsabilités, si erreur devait y avoir).

A partir d'aujourd'hui, vous avez **une semaine** pour me remettre une liste non seulement mise à jour mais aussi présentant une cohérence interne digne des personnes compétentes que vous êtes et non pas digne d'une assistante de bureau de première année (ce qui semble être le cas de la liste actuelle).

En vous laissant vous organiser entre vous pour atteindre cet objectif et en me réjouissant d'ors (sic) et déjà d'obtenir cette liste d'adresse mise à jour, je vous souhaite une très bonne journée. »

**15.** Le 23 mai 2012, une altercation a eu lieu entre A.\_\_\_\_\_ et T9.\_\_\_\_\_. Ce dernier est allé au bureau de A.\_\_\_\_\_ pour lui parler de la liste d'adresses à mettre à jour et lui demander de faire le travail qu'on attendait d'elle. T9.\_\_\_\_\_ et A.\_\_\_\_\_ ont tous deux haussé la voix. T9.\_\_\_\_\_ a clos la discussion et est parti en direction de son bureau. A.\_\_\_\_\_ l'y a suivi et une seconde discussion a eu lieu dans le bureau d'T9.\_\_\_\_\_. Tous deux ont crié, mais aucun des témoins entendus n'a déclaré que des insultes avaient été proférées. A.\_\_\_\_\_ est finalement retournée dans son bureau.

Le 24 mai 2012 au matin, A.\_\_\_\_\_ a écrit ce qui suit à T9.\_\_\_\_\_ :

« L'agression verbale dont j'ai été victime de votre part hier après-midi, devant témoins en plus, m'a profondément choquée et les reproches injustifiés dont vous m'avez abreuvée m'ont beaucoup minée. J'ai été insultée, rabaissée, le tout avec des hurlements dont toutes les personnes présentes au bureau ont pu se régaler. Les menaces et votre refus de communiquer les éléments de votre fureur m'ont consternée.

Je n'accepte pas la façon dont vous m'avez parlé.

J'ai mal dormi. Je suis en état de choc, je ne suis pas en état de venir travailler aujourd'hui. »

**16.** Le 25 mai 2012, A.\_\_\_\_\_ a contacté le Groupe Impact pour demander une médiation avec T9.\_\_\_\_\_.

**17.** Le 25 mai 2012, A.\_\_\_\_\_ a écrit à T9.\_\_\_\_\_ pour l'informer qu'elle serait en arrêt de travail jusqu'à mi-juin au minimum.

Le même jour, T9.\_\_\_\_\_ a répondu ce qui suit :

« Votre courriel du 24.05.2012 semble vouloir m'imputer des faits et des intentions que je n'ai jamais eues.

La nature et le contenu de votre message appelle une réaction. Au préalable, j'estime devoir informer la direction du le Service X.\_\_\_\_\_ de votre envoi, notamment, en regard des divers entretiens que vous avez eus avec notre hiérarchie au cours du deuxième semestre 2011. »

Par courriel du même jour, en soirée, A.\_\_\_\_\_ a écrit à B.\_\_\_\_\_ en ces termes :

« Le message de M. T9.\_\_\_\_\_ que j'ai reçu aujourd'hui et dont il vous a envoyé copie, fait suite au mail que j'ai envoyé le jeudi matin à M. T9.\_\_\_\_\_.

Je vous envoie la copie de ce mail pour information. J'ai été si pétrifiée de ce qui s'est passé, que je suis en état de choc, et que je

suis incapable pour le moment de reprendre le travail. J'ai un certificat médical qui atteste cet état, et des témoins qui peuvent attester des faits.

Je prends note des menaces et tentatives d'intimidation de M. T9.\_\_\_\_\_ à mon encontre dans le mail qu'il vous a envoyé aujourd'hui après-midi. ».

Par courriel du 29 mai 2012, B.\_\_\_\_\_ a répondu à A.\_\_\_\_\_ qu'une rencontre lui semblait nécessaire au terme de sa période d'incapacité de travail, avant qu'elle ne réintègre son poste, afin qu'elle lui explique de vive voix les éléments relatés dans son dernier message.

Le 11 juin 2012, A.\_\_\_\_\_ a informé B.\_\_\_\_\_ qu'elle ne se sentait pas assez forte pour affronter un entretien et qu'elle avait contacté le Groupe Impact afin de tenter une médiation avec T9.\_\_\_\_\_.

Le 13 juin 2012, T6.\_\_\_\_\_, directrice adjointe du Groupe Impact, a informé A.\_\_\_\_\_ qu'T9.\_\_\_\_\_ ne souhaitait pas entreprendre la médiation demandée.

Le 18 juin 2012, le Service X.\_\_\_\_\_ a chargé le Groupe Impact d'analyser les difficultés relationnelles entre A.\_\_\_\_\_ et T9.\_\_\_\_\_ et de déterminer les causes du climat de travail détérioré prévalant au sein du secrétariat.

**18.** Le 1<sup>er</sup> juillet 2012, A.\_\_\_\_\_ a écrit le courriel suivant à T9.\_\_\_\_\_, ainsi qu'à l'ensemble de ses collègues du secrétariat :

« J'ai appris que l'ordre avait été donné d'ouvrir le courrier adressé personnellement à un collaborateur qui aurait une absence longue durée.

Pour ma part, je m'oppose formellement à ce qu'on ouvre un courrier adressé à mon nom. J'aimerais qu'on m'avertisse si c'est le cas, et je viendrais l'ouvrir personnellement dans la semaine. Vous

pouvez également me le faire parvenir chez moi. Si cela concerne [...], je le retournerai à qui de droit. ».

Par courriel du 6 juillet 2012, E. \_\_\_\_\_ a répondu à A. \_\_\_\_\_ que le ton et les termes utilisés (« ordre donné », « m'oppose formellement ») étaient inappropriés et inacceptables, ce d'autant plus que le contenu de son message exprimait une attente parfaitement illégitime. Il ajoutait qu'il réprouvait vivement le fait qu'elle ait envoyé son courriel à l'ensemble de ses collègues du secrétariat. Dès lors que le Groupe Impact n'avait pas encore finalisé son rapport et vu les prochaines vacances d'été, E. \_\_\_\_\_ a indiqué que la rencontre prévue par B. \_\_\_\_\_ dans son courriel du 29 mai 2012 était reportée à la rentrée d'août.

**19.** Le 31 août 2012, le Groupe Impact a rendu un rapport intitulé « Analyse [...] - Secrétariat ». Ont notamment été entendus T9. \_\_\_\_\_, A. \_\_\_\_\_, D. \_\_\_\_\_, T10. \_\_\_\_\_, secrétaire assistante, et T1. \_\_\_\_\_, conseillère en [...]. Il en est ressorti qu'une médiation n'était pas possible.

Ses conclusions étaient les suivantes :

### **« III.1 Climat de travail au sein du secrétariat »**

Il est plus que vraisemblable que M. D. \_\_\_\_\_ se soit comporté de manière problématique et que cette collaboration ait été difficile pour la secrétaire responsable.

On ne peut que s'étonner que tant M. D. \_\_\_\_\_ que Mme A. \_\_\_\_\_ se soient sentis autorisés à perdre le contrôle de leurs propos. De tels débordements ne sont pas tolérables dans le cadre professionnel et justifient une sanction administrative.

M. D. \_\_\_\_\_ n'est plus à [...] depuis le début de l'année 2012. Il faut noter que personne n'a signalé que cela avait contribué à une amélioration du climat de travail au secrétariat.

Aucun-e collègue de Mme A. \_\_\_\_\_ ne fait état d'une situation de maltraitance au secrétariat et aucune agression n'est signalée de la part de Mme A. \_\_\_\_\_ envers ses collègues.

En revanche, l'impression générale est que Mme A.\_\_\_\_\_ ne respecterait pas le cadre fixé. Cela génère un ressentiment et un sentiment d'inégalité de traitement qui pollue le climat de travail au secrétariat.

Un autre problème ressort des entretiens, à savoir que les membres du secrétariat ont pris l'habitude, du temps de M. T5.\_\_\_\_\_ déjà, de s'adresser au chef en cas de problèmes sans préalablement tenter de les résoudre par des échanges directs.

### **III.2 Relations entre le responsable du Centre et la secrétaire responsable**

S'agissant du conflit qui opposait M. D.\_\_\_\_\_ et Mme A.\_\_\_\_\_, nous ne pouvons pas suivre cette dernière lorsqu'elle se plaint d'un manque de réaction de M. T9.\_\_\_\_\_. En effet, ce dernier a pris au sérieux ses demandes, a organisé une séance avec Mme C.\_\_\_\_\_ et a finalement déplacé M. D.\_\_\_\_\_. On ne peut exclure que Mme A.\_\_\_\_\_ utilise cet argument pour tenter d'atténuer sa propre responsabilité dans le débordement qui a donné lieu à l'avertissement qu'elle a reçu.

Quant à M. T9.\_\_\_\_\_, il n'obtient manifestement pas l'aide et le soutien qu'il est en droit d'attendre de la part de la secrétaire responsable. L'inconfort et les difficultés qu'il rencontre ne nous ont pas échappés et la résistance de Mme A.\_\_\_\_\_ n'est ni justifiable ni tolérable. Il a toutefois, dans cette situation difficile, choisi l'option la plus discutable au plan managérial. En supprimant les séances bilatérales, en ne confiant plus de tâches à Mme A.\_\_\_\_\_, en "bastant" comme il le dit lui-même dans son entretien, il a non seulement contribué à augmenter sa propre charge de travail mais il s'expose, pour le surplus, à une accusation de mise à l'écart qui pourrait, à terme, être fondée. Lorsqu'il tente de reprendre le leadership, il se focalise sur des éléments peu signifiants, comme l'oubli de la mention d'une case postale dans un adressage. Cela ne manque pas de provoquer une réaction, à laquelle il répond en montant en symétrie et en finissant par exploser de manière inadéquate. Sa collaboratrice a alors beau jeu d'invoquer une réaction disproportionnée de sa part et d'attribuer à cette altercation la cause de son arrêt maladie de longue durée.

Les problèmes évoqués font que la relation entre Mme A. \_\_\_\_\_ et M. T9. \_\_\_\_\_ est détériorée, au point que ce dernier considère ne pas pouvoir diriger ce centre si elle reste en place. Il a clairement exprimé cette alternative : soit c'est elle qui part, soit c'est lui. »

**20.** Par courriel du 12 septembre 2012, A. \_\_\_\_\_ a écrit à T6. \_\_\_\_\_ qu'elle n'avait reçu aucune nouvelle de l'Office Y. \_\_\_\_\_ depuis son arrêt de travail et lui demandait conseil sur la question. T6. \_\_\_\_\_ a répondu le même jour qu'elle espérait pouvoir la renseigner à la fin de la semaine.

**21.** Le 20 septembre 2012, T6. \_\_\_\_\_ a informé A. \_\_\_\_\_ que sa direction avait reçu le rapport du Groupe Impact et que seule cette dernière était habilitée à lui communiquer les résultats.

Par courriel du 26 septembre 2012, A. \_\_\_\_\_ a demandé à B. \_\_\_\_\_ qu'il lui communique le rapport du Groupe Impact.

Le 2 octobre 2012, E. \_\_\_\_\_ a répondu que le rapport du Groupe Impact lui serait transmis au cours de la rencontre qu'ils auraient à l'issue de son arrêt de travail.

Le 2 octobre 2012, A. \_\_\_\_\_ a demandé à pouvoir consulter le rapport avant l'entretien.

Le 3 octobre 2012, E. \_\_\_\_\_ a maintenu sa position du 2 octobre 2012.

**22.** Par courriel du 3 décembre 2012, A. \_\_\_\_\_ s'est étonnée auprès de B. \_\_\_\_\_ de n'avoir reçu aucune nouvelle de sa part depuis plus de six mois qu'elle était en arrêt maladie et a sollicité un entretien informel.

Par un courriel du 19 décembre 2012, E. \_\_\_\_\_ a répondu en ces termes :

« (...) Nous nous étonnons, en premier lieu, que, dans le message susmentionné, vous releviez n'avoir eu aucune nouvelle de notre service depuis votre arrêt de travail, dans la mesure où tant Mme [...] que le soussigné ont eu, au cours de cette période, des échanges respectivement par téléphone et par voie électronique avec vous.

En outre, nous avons reçu hier votre nouveau certificat médical prolongeant votre arrêt jusqu'au 10 janvier prochain et, comme vous le relevez, dans votre courriel, cela fait à présent plus de six mois que vous êtes en arrêt maladie. Le fait de laisser perdurer davantage la situation dans laquelle nous nous trouvons actuellement dans l'attente que vous recouvriez votre capacité de travail ne semble plus opportun. Ceci d'autant plus que, dans votre courriel, vous manifestez expressément votre disposition à nous rencontrer. Aussi, pour ce motif et conformément à ce que vous a annoncé Mme [...], nous nous proposons de vous adresser, après les fêtes de fin d'année, une correspondance en vue d'une rencontre qui nous permettrait de revenir sur les événements qui ont précédé votre départ en maladie. »

**23.** Par lettre du 14 janvier 2013, B. \_\_\_\_\_ a informé A. \_\_\_\_\_ qu'une procédure de licenciement avait été ouverte à son encontre pour violation des devoirs légaux au sens de l'art. 59 al. 3 let. a LPers. Le contenu de la lettre était le suivant :

« (...) Cette décision se fonde sur le fait que, malgré l'avertissement que nous vous avons notifié en date du 21 décembre 2011, nous n'avons constaté aucune amélioration de votre comportement. Pour mémoire, cet avertissement vous avait été signifié en raison de la posture régulièrement inadéquate que vous adoptiez, en votre qualité de secrétaire responsable, vis-à-vis de certains de vos collègues du Centre Z. \_\_\_\_\_. En effet, de manière récurrente, vous avez fait montre d'une attitude déplacée tendant à raviver des sources de tensions au sein de votre centre. Et cela, alors même que, lors des différents entretiens que nous avons eus ensemble, au cours de l'année 2011, en relation avec les difficultés rencontrées au

sein du Centre Z.\_\_\_\_\_, nous avons particulièrement insisté sur le fait qu'il appartenait à chaque collaborateur de se responsabiliser dans la démarche visant à rétablir un environnement de travail apaisé.

Ceci étant posé, les faits qui sont survenus ultérieurement nous démontrent que ce grave problème de posture professionnelle et d'attitude à votre poste de travail n'a non seulement pas connu d'évolution positive, mais au contraire s'est accentué.

A cet égard, nous relevons en premier lieu l'altercation que vous avez eue en date du 23 mai 2012 avec votre supérieur hiérarchique, M. T9.\_\_\_\_\_. Selon les éléments qui nous ont été rapportés, ce différend concernait un problème de liste d'adressage erronée que M. T9.\_\_\_\_\_ vous a demandé de faire corriger de manière prioritaire. Estimant, pour votre part, que cette priorisation n'avait pas de sens, vous avez contesté la pertinence de cette demande de manière peu déférente auprès de l'intéressé et en présence de vos collègues. Un vif échange s'est alors engagé au cours duquel le ton est monté de part et d'autre. Compte tenu du lieu et de la tournure que prenait votre échange, M. T9.\_\_\_\_\_ a décidé d'y mettre un terme, estimant qu'aucune issue constructive ne pourrait en résulter. Il a alors décidé de regagner son bureau afin que le problème de fond soit repris plus sereinement, ultérieurement. L'idée d'interrompre cette dispute ne rencontrait cependant pas votre assentiment, aussi vous l'avez suivi dans les escaliers du Centre Z.\_\_\_\_\_ jusqu'à son bureau en poursuivant cet échange verbal avec la même véhémence. Lorsque vous êtes finalement arrivés dans le dit bureau, vous auriez dit à votre supérieur, au cours de la discussion qui s'est alors tenue plus calmement, que vous n'entendiez pas exécuter ses ordres car vous n'aviez pas pour habitude de « lécher les couilles ».

Même si nous ne pouvons que regretter que M. T9.\_\_\_\_\_ soit entré dans ce type d'échange, nous pouvons toutefois nous l'expliquer. En effet, votre incapacité à accepter toute injonction de votre hiérarchie - incapacité que vous avez également manifestée lorsque M. T9.\_\_\_\_\_ a décidé de ne pas engager de nouvel apprenti et dont vous avez par ailleurs également fait preuve face à nous lorsqu'il s'agissait de parler de votre collègue M. D.\_\_\_\_\_ - est propre à

généraliser ce type de situation inadéquate et plus largement de graves dysfonctionnements organisationnels. Lors de notre rencontre du 30 novembre 2011, nous vous avons particulièrement mise en garde sur ce point, En effet, il ressortait de notre discussion, et en particulier de votre attitude, que vous ne sembliez pas vouloir prendre acte de la différence qu'il convient de faire entre la « personne » et le « professionnel » qu'incarne cette personne. Vous revendiquiez, pour votre part, l'idée que tous les individus sont égaux et que l'opinion de chacun compte au même titre. Nous vous rappelions, de notre côté, sans remettre en question vos assertions, qu'au sein d'une organisation chacun doit cependant assumer un rôle et des responsabilités spécifiques et que cela ne peut correctement se faire que par le biais d'une hiérarchie bien établie et respectée. Constatant cette difficulté, nous vous avons même proposé, lors de notre rencontre, une supervision par l'une des psychologues de notre service. Proposition que vous avez déclinée.

Peu de temps après les événements qui se sont déroulés le 23 mai, vous avez été mise en arrêt maladie. Juste avant cela, et plus précisément le 24 mai, vous avez adressé un courriel à M. T9.\_\_\_\_\_ que ce dernier a estimé, à juste titre, devoir nous faire parvenir. Vous nous avez alors écrit directement, voyant dans cet acte de votre supérieur « une menace et une tentative d'intimidation » à votre endroit. Il apparaît ici encore que votre rapport à la hiérarchie est biaisé dans une mesure telle qu'il ne vous permet pas d'apprécier correctement ce qui n'est rien d'autre qu'un mode de fonctionnement ordinaire d'une organisation.

Ce rapport à la hiérarchie et plus spécifiquement le problème qu'il occasionne quant à l'inadéquation de votre posture professionnelle ressort également de manière patente du courriel que vous avez adressé, en date du 1<sup>er</sup> juillet 2012 à M. T9.\_\_\_\_\_ ainsi qu'à l'ensemble de vos collègues (...).

Comme vous l'avait indiqué M. E.\_\_\_\_\_, dans sa réponse à ce courriel, le ton ainsi que les termes que vous avez adoptés dans ce mail sont parfaitement inappropriés et inacceptables. Outre le fait que la forme employée soit, dans l'absolu, contestable, il se trouve que, dans le cas d'espèce, elle l'était, à plus forte raison,

dès lors que le contenu de votre message exprimait une attente parfaitement illégitime.

En effet, il appartient au Chef du centre de veiller au bon fonctionnement de son entité, particulièrement lors d'une absence maladie de longue durée. Il était donc de son devoir de garantir la bonne exécution des tâches ordinaires du secrétariat et en particulier l'ouverture du courrier. Une telle tâche n'avait d'ailleurs pas à être "ordonnée" et devait s'accomplir simplement en application de plan de suppléance prévu dans les différents cahiers des charges des collaborateurs du centre (...).

Au surplus, concernant la question de l'exemplarité, nous relevons encore que les éléments qui nous ont été rapportés par l'analyse de Mme T6.\_\_\_\_\_, du Groupe impact - mandat du 18 juin 2012 - révèlent que l'inadéquation de votre posture professionnelle est également perçue par les collègues que vous supervisez. Il est ainsi notamment rapporté que, selon ces derniers, vous transgresseriez les règles en toute impunité et vous ne respecteriez pas le cadre fixé générant, de ce fait, un ressentiment et un sentiment d'inégalité de traitement qui pollue le climat de travail du secrétariat. En outre, vos deux collègues relèvent que vous ne vous préoccupez pas de ce que les autres secrétaires ont à faire et que vous vous arrangez pour proposer votre aide lorsque le travail est terminé.

Outre le fait qu'ils corroborent les informations remontées par votre hiérarchie, les propos rapportés par Mme T6.\_\_\_\_\_ ne peuvent que nous amener à conclure que votre image de secrétaire-responsable est irrémédiablement compromise aux yeux de vos collègues.

L'ensemble des éléments qui précèdent dénotent une incapacité certaine à se conformer aux critères de conscience professionnelle, de qualité, d'esprit d'entraide et de collaboration dans le respect des normes en vigueur et des directives de son supérieur postulés par l'art. 50 LPers. A cela s'ajoute le fait que votre comportement met en péril d'équilibre fragile retrouvé au sein du Centre Z.\_\_\_\_\_ et, partant, est propre à générer des conséquences néfastes pour vos collègues. »

Une copie du rapport du Groupe Impact du 31 août 2012 était annexée à la lettre.

**24.** Le 28 janvier 2012, par l'intermédiaire du Syndicat suisse des services publics, A.\_\_\_\_\_ a contesté son licenciement, respectivement avoir violé ses devoirs légaux.

**25.** Le 20 février 2013, par l'intermédiaire de son conseil, A.\_\_\_\_\_ a demandé à T6.\_\_\_\_\_ et à B.\_\_\_\_\_ la production de l'intégralité du dossier du Groupe Impact et sur quelles bases juridiques le rapport avait été établi.

Le 28 février 2013, T6.\_\_\_\_\_ a répondu que l'analyse réalisée se fondait sur l'art. 8 al. 2 RCTH (Règlement relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement ; RSV 172.31.7), à savoir dans le cadre d'une démarche informelle qui ne prévoyait aucune phase de consultation. Elle ne pouvait donc pas produire le dossier demandé.

**26.** Par certificat médical du 20 février 2013, le Dr [...], spécialiste FMH en médecine générale, a déclaré que A.\_\_\_\_\_ serait apte à travailler à mi-temps à partir du 25 février 2013.

Le 17 octobre 2013, le Dr [...] a attesté que les troubles de santé de A.\_\_\_\_\_ étaient clairement en rapport avec la situation de travail qu'elle avait vécue lors de son dernier emploi.

**27.** Par courrier du 14 mars 2013, le conseil de A.\_\_\_\_\_ a également contesté les griefs formulés dans la lettre d'ouverture de procédure de licenciement du 14 janvier 2013.

**28.** Par courrier recommandé du 26 mars 2013, l'Etat de Vaud a licencié A.\_\_\_\_\_ avec effet au 30 juin 2013, rejetant ses déterminations du 14 mars 2013 et reprenant les arguments développés dans sa lettre du 14 janvier 2013.

**29.** Le 28 mai 2013, A.\_\_\_\_\_ a déposé une requête de conciliation auprès du Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale (ci-après : TRIPAC).

La conciliation ayant échoué, une autorisation de procéder a été délivrée le 20 août 2013.

**30.** Par demande du 19 novembre 2013 adressée au TRIPAC, A.\_\_\_\_\_ a pris les conclusions suivantes :

- « I. Le défendeur, ETAT DE VAUD, est débiteur et doit immédiat paiement à la demanderesse A.\_\_\_\_\_ du montant de CHF 63'448.65 (soixante-trois mille quatre cent quarante-huit francs et soixante-cinq centimes) brut avec intérêt à 5 % l'an dès le 1<sup>er</sup> juillet 2013.
- II. Le défendeur, ETAT DE VAUD, est astreint de délivrer en faveur de A.\_\_\_\_\_ un certificat de travail conforme à l'article 330a alinéa 1<sup>er</sup> CO.
- III. Le défendeur, ETAT DE VAUD, est astreint de délivrer en faveur de A.\_\_\_\_\_ un certificat de travail conforme à l'article 330a alinéa 2 CO. »

Dans sa réponse du 22 avril 2014, l'Etat de Vaud a conclu au rejet de la demande.

A.\_\_\_\_\_ s'est encore déterminée le 15 juillet 2014.

**31.** Lors de l'audience de premières plaidoiries du 28 octobre 2014, A.\_\_\_\_\_ a indiqué qu'elle avait retrouvé un emploi en juillet 2013.

L'audience d'instruction et de jugement a eu lieu les 4 et 5 mars 2015. A.\_\_\_\_\_ était représentée par Me Patrick Mangold et l'Etat de Vaud par E.\_\_\_\_\_ et F.\_\_\_\_\_, conseiller juridique au Service juridique et législatif. A la reprise de l'audience le 5 mars 2015, les parties

ont maintenu leurs conclusions respectives, à l'exception de la conclusion II de A. \_\_\_\_\_ pour laquelle l'Etat de Vaud a admis qu'un certificat de travail était dû, sans contester le contenu du certificat tel qu'allégué.

Dix témoins ont été entendus.

1. T1. \_\_\_\_\_ a déclaré ce qui suit :

« Ad allégué 16 : Je crois me souvenir que la demanderesse avait reçu un avertissement, elle a dû me dire cela une fois, mais je n'en sais pas plus.

Ad allégué 17 : Je pense que M. D. \_\_\_\_\_ a eu un comportement pas correct avec elle. Moi je n'ai rien vu, mais elle me l'a raconté. Elle m'a dit qu'il faisait des photocopies et passait beaucoup de temps sur l'ordinateur sans faire son travail. J'ai aussi remarqué que parfois il ne faisait pas son travail. Il faisait également beaucoup de fautes. C'était une personne sympathique mais je ne pense pas que c'était le bon métier pour lui. Il se plaignait qu'il était mobbé, mais je ne sais pas par qui et pourquoi. La demanderesse m'a dit qu'elle avait trouvé un texte sur la photocopieuse qu'il avait écrit et qui contenait des accusations contre elle, mais je n'en connais pas les détails.

Ad allégué 18 : Je ne peux pas dire ce que M. T9. \_\_\_\_\_ savait. Je n'ai vu M. D. \_\_\_\_\_ qu'aux pauses ou quand j'arrivais pour me rendre à mon bureau.

Ad allégué 19 : La demanderesse était la main droite de M. T9. \_\_\_\_\_ parce qu'elle était la secrétaire responsable. Un jour il y a eu un grand problème mais je ne sais pas ce qu'il s'est passé avant. Je n'étais pas là le jour en question mais la demanderesse m'a appelée en fin d'après-midi pour me raconter ce qu'il s'était passé. Elle m'a dit que M. T9. \_\_\_\_\_ lui avait reproché une mauvaise adresse sur un courrier. Il serait ensuite revenu pour vérifier que la demanderesse avait modifié l'adresse, puis, devant sa réponse négative, lui aurait crié dessus devant les gens présents. La demanderesse a voulu lui parler dans son bureau, elle l'y a suivi. M. T9. \_\_\_\_\_ s'est fâché encore plus. La demanderesse était tremblante et a dû rentrer chez elle. Elle a perdu tous ses moyens. Il s'agit du seul épisode dont j'ai entendu parler.

Ad allégué 20 : M. T9. \_\_\_\_\_ a aussi été désagréable avec la demanderesse à une autre occasion, parce qu'elle avait oublié quelque chose de pas très important, comme des crèmes à café. Cette fois, je l'avais entendu.

Ad allégué 72 : Je confirme les termes que vous citez concernant la qualité du travail de la demanderesse. Je ne travaillais pas directement avec elle, mais pour

moi elle était effectivement très compétente, agréable, serviable et souriante. Elle se souciait des autres, était discrète et faisait son travail.

Pour répondre à Me Mangold, j'ai entendu parler de la dispute entre la demanderesse et M. T9.\_\_\_\_\_ aussi après qu'elle se soit passée, au bureau. Même M. T9.\_\_\_\_\_ en a parlé en disant qu'il avait explosé, fait une bêtise, et que ça ne lui était jamais arrivé de s'énerver à ce point.

Pour répondre à Me F.\_\_\_\_\_, je confirme que je n'étais pas présente le jour de cette altercation, et que c'est la demanderesse qui m'en a informée par téléphone. Dans mon souvenir, la demanderesse a suivi M. T9.\_\_\_\_\_ dans son bureau mais la discussion n'a pas pu se poursuivre car M. T9.\_\_\_\_\_ ne l'a pas laissée entrer. Cela a fini en crise. Elle a sûrement crié également, je pense que tous les deux ont crié.

Après relecture, j'aimerais ajouter que pour moi M. D.\_\_\_\_\_ s'intéressait à beaucoup de sujets pour lesquels il faisait des recherches pendant son travail. Par exemple, il est sourcier. Il était très intéressé à cela. Par contre, cela l'intéressait moins d'être employé de commerce, et il n'était pas toujours concentré parce que son travail ne l'intéressait pas beaucoup. Par exemple, lorsque quelqu'un appelait, il attribuait parfois des rendez-vous à la mauvaise personne à une mauvaise date.

J'ajoute également que pour moi la demanderesse était compétente, et pas nécessairement très compétente, car cela je ne peux pas le dire.

Je n'ai rien d'autre à ajouter ».

## 2. T2.\_\_\_\_\_ a déclaré ce qui suit :

« D'entrée de cause, je vous informe que j'ai rédigé quelques notes au sujet des faits, notes sur lesquelles je m'appuierai cas échéant dans le cadre de mon témoignage.

Ad allégué 19 : Je confirme qu'il y a eu un gros clash entre la demanderesse et M. T9.\_\_\_\_\_, dans mon souvenir en avril 2012. J'y ai assisté.

Ad allégué 20 : En général, surtout une ou deux fois, M. T9.\_\_\_\_\_ a parlé à la demanderesse de façon abrupte, agressive. Quant à savoir si c'était fondé, ce n'est pas dans mes attributions de documentaliste.

Ad allégué 21 : D'après mes souvenirs c'était en avril. Ce jour-là, d'après ce dont je me rappelle, M. T9.\_\_\_\_\_ vient dans le bureau de la demanderesse. Elle a voulu lui parler d'un mail lui reprochant des erreurs d'adressage en raison d'un oubli de mise à jour de l'adresse [...]. A plusieurs reprises, M. T9.\_\_\_\_\_ lui a demandé de faire le travail qui lui était demandé, mais il n'a pas voulu en parler

plus avant. Par contre, la demanderesse voulait en parler avec lui, parce qu'il était vers son bureau. Sous mes yeux, cela s'est passé assez vite. Une fois le chef parti, la demanderesse l'a suivi jusqu'à la porte d'entrée et ensuite dans la deuxième partie du bâtiment, où se trouve le bureau de M. T9.\_\_\_\_\_. Ce dernier a crié, assez fort "basta, basta, vai, vai", tout le monde l'a entendu. Plusieurs minutes plus tard, la demanderesse est revenue à son bureau. Quand elle est revenue elle était presque en pleurs. Elle m'a dit qu'elle était bouleversée de la manière dont le chef l'avait traitée. Elle avait envie de rentrer car elle ne se sentait pas bien.

Ad allégué 22 : Je ne me souviens pas avoir entendu M. T9.\_\_\_\_\_ dire que la demanderesse devait quitter son poste. Le fait qu'il ait dit qu'elle soit incapable me dit quelque chose, mais je ne me souviens pas des termes utilisés.

Ad allégué 23 : oui, elle lui a dit qu'il ne pouvait pas lui parler comme cela. Elle lui a dit également qu'ils devaient s'expliquer.

Ad allégué 24 : Je n'ai pas pu voir ce qu'il s'est passé, je ne me souviens pas d'autres mots en italien que ceux indiqués plus haut, mais la demanderesse m'a parlé de cela lorsqu'elle est revenue à son poste. Elle m'a dit qu'il était venu très près d'elle pour lui crier dessus, qu'il était vraiment en colère et que cela lui avait fait peur.

Ad allégué 25 : il est vrai qu'il y avait beaucoup de gens dans le bureau, et même un consultant qui attendait à la salle d'attente. Tous les gens présents ont entendu l'altercation.

Ad allégué 26 : Pour moi, cet épisode a été très choquant, je n'ai pas eu le temps de réaliser. Mais quand il y a eu la grosse "criée", nous ne savions pas trop comment réagir. Cela a fait du foin, on en a parlé pendant un moment.

Ad allégué 66 : Pour moi, c'est bien une agression.

Ad allégué 72 : J'entretenais de bonnes relations avec la demanderesse, amicales et de travail. Concernant la nature de son travail, je ne travaille pas avec les secrétaires et ne peux donc pas le juger. De l'extérieur, c'est ce que j'ai vu. Selon d'autres collègues, elle ne s'entendait pas bien avec tout le monde, dans le sens où avec certaines personnes elle s'entendait bien et avec d'autres cela n'allait pas, mais cela, je ne l'ai pas vu, on me l'a rapporté.

Pour répondre à Me F.\_\_\_\_\_, je n'ai pas vu la demanderesse parler de façon abrupte ou agressive à ses collègues, mais on m'a dit qu'elle l'avait déjà fait. S'agissant de l'altercation, je ne me souviens pas que la demanderesse ait refusé de faire un travail de mise à jour. Tout ce dont je me souviens c'est que la demanderesse voulait discuter du mail que M. T9.\_\_\_\_\_ lui avait envoyé. Je me souviens que le ton est vraiment monté au moment où les deux personnes se

sont éloignées de moi pour aller vers la porte. Avant cela, le ton était très fort, mais on ne pouvait pas encore parler de cris. Suite aux cris "basta" ou "fuori", il s'est écoulé un certain temps, mais je ne pourrais pas dire précisément combien, quelques minutes peut-être.

Pour vous répondre, 20 minutes me semblent trop pour l'ensemble de la dispute. Mais c'était il y a longtemps.

Pour répondre à Me F. \_\_\_\_\_, il me semble que la demanderesse m'a dit avoir été dans le bureau de M. T9. \_\_\_\_\_. En revenant, elle m'a dit avoir eu peur des cris en italien dans le couloir. Selon moi, je ne peux pas faire de jugement de valeur pour vous dire si la demanderesse avait l'impression de pouvoir gérer le centre au même titre que M. T9. \_\_\_\_\_. Je confirme qu'une fois que la question d'adressage avait été discutée, c'est la demanderesse qui a suivi M. T9. \_\_\_\_\_ dans son bureau.

Je n'ai rien d'autre à ajouter. »

### 3. T3. \_\_\_\_\_ a déclaré ce qui suit :

« Ad allégué 21 : Mon bureau est en face de celui de M. T9. \_\_\_\_\_. J'étais au téléphone avec [...] au moment de l'altercation. J'ai entendu des cris et des portes qui claquent. Cela m'a perturbée dans mon téléphone. Je me suis levée pour aller fermer la porte de mon bureau, puis j'ai repris mon téléphone. La demanderesse suivait M. T9. \_\_\_\_\_. Une fois la porte fermée, les cris ne m'ont plus dérangé pour mon téléphone. Je ne peux pas vous dire si les cris ont continué.

Ad allégué 22 : Je n'ai pas entendu les détails de l'altercation. Ce que j'ai entendu, c'est M. T9. \_\_\_\_\_ parler en italien. Je ne me souviens pas de ce qu'il a dit. Il a plutôt crié que parlé.

Ad allégué 23 : Je n'ai pas entendu cela.

Ad allégué 24 : Je ne me souviens pas les avoir vus. J'ai simplement vu qu'il s'agissait d'eux, mais je n'ai pas regardé et j'ai fermé la porte.

Ad allégué 25 : je pense que beaucoup de gens ont entendu ce qu'il s'est passé. Du moment que nous étions dans les locaux, on ne pouvait pas ne pas entendre.

Ad allégué 26 : Je pense que cela a été plus choquant pour les gens qui étaient dans la partie du secrétariat. Les circonstances ont fait que j'étais au téléphone et que j'ai dû gérer ce qui se passait. Evidemment, il n'est pas fréquent que des gens crient et claquent les portes dans nos bureaux.

Ad allégué 66 : J'ai surtout entendu M. T9. \_\_\_\_\_. Je ne pense pas que c'est arrivé par hasard. De ce que j'ai vu, c'est M. T9. \_\_\_\_\_ qui est arrivé dans son

bureau avec la demanderesse qui le suivait. Je parlerais plutôt d'un clash, mais pas d'une agression pour ce que j'en ai vu.

Ad allégué 72 : Dans mes tâches professionnelles, j'ai peu à faire avec les secrétaires. Les contacts que j'ai avec elles se résument à la création de dossiers ou aux téléphones. Je discute aussi avec elles lorsque nous prenons le café. Je n'ai jamais eu de difficultés ou de choses qui n'allaient pas avec la demanderesse. Sur les descriptions faites dans l'allégué, je ne peux pas en juger vu ce que je viens de vous dire.

Pour répondre à Me Mangold, quand on en parle entre collègues, on parle d'un clash s'agissant de cette altercation. M. T9. \_\_\_\_\_ aurait dit "basta, basta, vai". On ne parle pas d'agression quand on en discute. C'est un épisode dont on a parlé dans le service par la suite car ce n'est pas courant. Le lendemain, j'ai été convoquée par M. T9. \_\_\_\_\_ qui m'a présenté ses excuses par rapport à ce qui s'était passé. Il m'a aussi dit que je devais faire attention à ne pas être prise à parti dans tout cela. Il y a un colloque par mois où tout le monde se réunit, la demanderesse était systématiquement excusée pour son absence.

Pour répondre à Me F. \_\_\_\_\_, je n'ai pas entendu la demanderesse crier. M. T9. \_\_\_\_\_ n'a pas l'habitude de crier comme cela.

Pour vous répondre, quand je ferme la porte de mon bureau, M. T9. \_\_\_\_\_ est soit en train de rentrer dans son bureau, soit déjà dans son bureau. La demanderesse le suit.

Après relecture, je souhaite ajouter que le moment où j'ai fermé la porte n'a pas été automatique. J'ai été perturbée dans mon téléphone dans le sens où j'ai perdu la voix puis balbutié.

Je n'ai rien d'autre à ajouter ».

#### 4. T4. \_\_\_\_\_ a déclaré ce qui suit :

« Ad allégué 16 : J'étais en arrêt accident en décembre 2011. J'ai eu un contact téléphonique avec la demanderesse par la suite. je ne connais pas le motif de l'avertissement. J'étais sous contrat de travail de durée déterminée. J'ai donc collaboré avec la demanderesse pendant la durée de ce contrat, soit du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2011.

Ad allégué 17 : J'ai collaboré avec M. D. \_\_\_\_\_, il était mon secrétaire direct. Que dire ? C'était une personne assez compliquée, avec une lenteur d'exécution des tâches qu'on lui demandait. Pour moi, je ne pouvais pas m'assurer forcément que les travaux que je lui demandais étaient faits. C'est une personne qui avait tendance à monter des histoires, qui batifolait entre les secrétaires et ne

favorisait pas une bonne ambiance de travail. Il ne les montait pas vraiment les unes contre les autres, mais racontait aux unes et aux autres ce qui se passait. Je me souviens que lors de certaines journées, la demanderesse m'informait que la collaboration était difficile avec M. D.\_\_\_\_\_. Il avait des attitudes peu collaborantes. Le comportement de M. D.\_\_\_\_\_ ne concernait que le cadre du travail.

Ad allégué 18 : Sauf erreur, M. T9.\_\_\_\_\_ a repris la fonction de chef d'office. Suite à un audit et une mutation de l'ancien chef d'office. Il reprenait un service qui avait été chamboulé suite à cet audit et à des revendications relativement fortes de certains collaborateurs. Je savais qu'un collaborateur contestait de manière officielle les décisions du chef d'office car il était un ami du chef de service du le Service X.\_\_\_\_\_. Ce comportement m'avait choqué. Pour moi, c'est notamment ce comportement qui a mené à un audit, en lien avec le motif plus large qui était la réorganisation de toute [...]. M. D.\_\_\_\_\_ était encore là quand M. T9.\_\_\_\_\_ est arrivé. J'avais parlé au prédécesseur de M. T9.\_\_\_\_\_ du fait qu'il y avait quelques problèmes avec M. D.\_\_\_\_\_, mais j'avais une telle charge de travail que c'est bien sur ça que je m'étais concentré. Mon supérieur n'avait donc pas de raison de penser que je n'étais pas content du travail de M. D.\_\_\_\_\_. J'ai probablement fait les mêmes remarques à M. T9.\_\_\_\_\_, qui lui est arrivé à l'été 2011.

Ad allégué 72 : je pense que tout ceci est exact, avec une belle énergie au travail.

Pour répondre à Me Mangold, les revendications des collaborateurs qui ont mené à l'audit ont démarré suite aux contestations de décisions prises du point de vue opérationnel. Dits collaborateurs ne voulaient pas suivre l'organisation décidée par leur hiérarchie aux colloques. Ces contestations se sont faites de manière secrète. Il me semble que nous avons été consultés de manière individuelle pour savoir ce que l'on attendait de l'organisation et de la pertinence d'effectuer un audit. Les modifications touchaient en soi l'ensemble de notre service. Le collaborateur dont j'ai parlé, ami avec le chef du le Service X.\_\_\_\_\_, n'est pas la demanderesse. Je ne sais pas si certains collaborateurs ont reçu des avertissements. Le chef du le Service X.\_\_\_\_\_ a indiqué que tout se passait bien, qu'il fallait qu'on travaille ensemble et qu'une nouvelle place serait proposée au chef du service. A la fin, il s'est levé pour nous dire "je vous aime, je vous aime", et un de mes collègues a rétorqué que nous n'avions pas besoin d'être aimés. Au moment de mon départ fin 2011, je ne pense pas que les problèmes étaient résolus, il y avait toujours une grande tension qui n'était en

tous cas pas propice à une bonne ambiance de travail. C'est une des raisons pour lesquelles je n'ai pas renouvelé mon contrat alors que j'en avais l'occasion.

Pour répondre à M. E.\_\_\_\_\_, je ne me souviens pas qu'une médiation ait été demandée. Je ne me souviens pas d'échanges de mails. Je ne me souviens pas de la réaction de la demanderesse suite à la reddition de l'audit. Il y avait une déception générale. La demanderesse n'aurait pas souhaité le départ d'un collègue de manière ferme.

Je n'ai rien d'autre à ajouter ».

#### 5. T5.\_\_\_\_\_ a déclaré ceci :

« Ad allégué 16 : En décembre 2011, je ne travaillais plus dans le même service que la demanderesse. Il n'y a clairement pas eu de faute qui méritait un avertissement du temps où je travaillais encore dans le service.

Ad allégué 17 : Il y a effectivement eu des paroles et des mots de la part de M. D.\_\_\_\_\_ quand il était dans ses fonctions. Il y a eu des éclats envers la demanderesse ainsi qu'envers l'apprenti et M. [...]. Vis-à-vis de moi, il a eu diverses demandes auxquelles j'ai donné suite, mais on ne peut pas parler d'éclats envers moi. J'ai quitté le service en mars 2011, de sorte que je n'étais pas là lorsque M. T9.\_\_\_\_\_ est arrivé.

Ad allégué 18 : Toute la hiérarchie était au courant des éclats de M. D.\_\_\_\_\_. J'avais fait des notes de service à chaque fois, beaucoup de solutions ont été tentées par moi-même avec ce collaborateur. C'était un problème fort de compétences de M. D.\_\_\_\_\_, puis d'autres problèmes se sont greffés. J'ai essayé plusieurs solutions mais le reste de la hiérarchie n'a pas pris de décision si ce n'est de mandater un audit. Les problèmes avec M. D.\_\_\_\_\_ ont été le déclencheur de cet audit.

Ad allégué 101 : Je ne me souviens pas d'avoir dû demander à la demanderesse de changer de comportement. Je l'ai fait avec l'apprenti. Par contre, j'ai vu la demanderesse et M. D.\_\_\_\_\_ pour réguler le conflit, mais je n'ai jamais eu à faire une mise à l'ordre formelle de la demanderesse, parce que cela n'aurait pas été justifié.

Ad allégué 110 : la demanderesse n'avait aucune tendance à remettre en cause les décisions de sa hiérarchie, ni les miennes ni celles de l'Office Y.\_\_\_\_\_. Au contraire, c'est quelqu'un qui était acteur du changement. Dès le début de la création du Centre Z.\_\_\_\_\_, la demanderesse a activement participé au développement du centre.

Pour répondre à Me Mangold, je ne connais pas les suites qui ont été données par rapport à la problématique de ce collaborateur incompétent. Jusqu'à ce que je quitte mes fonctions, il était toujours là.

Pour répondre à M. E.\_\_\_\_\_, je me souviens d'échanges de mails entre collaborateurs qui étaient sur une tonalité de reproches mutuels. C'est sur cette base que j'ai essayé de réguler les conflits et les tensions. Je n'ai rien pu faire pour empêcher ces mails, qui n'étaient pas uniquement liés à M. D.\_\_\_\_\_ et à la demanderesse, et qui ont fait des dégâts dans le centre. Il y avait toujours des copies de ces mails, mais je ne sais plus s'ils étaient adressés systématiquement à tous les collaborateurs du centre. Je me souviens que la demanderesse avait été très choquée de l'attitude de [...]. La demanderesse a réagi à un mail de Mme [...] en s'inscrivant en faux par rapport à une problématique qui me concernait directement. Le premier mail venait bien de Mme [...]. Lors de la reddition du rapport d'audit, il y a eu plusieurs interventions. Certains collaborateurs ont dit que l'audit ne réglerait rien, mais je ne sais pas si c'était la demanderesse ou les autres collaborateurs qui l'ont dit. Je ne me souviens pas si la demanderesse s'est adressée à quelqu'un personnellement, je n'ai pas le souvenir de discussions bilatérales. Je me souviens en tout cas de l'insatisfaction des conclusions et de certaines mesures liées à la problématique de fond, mais ce sont des impressions générales sur la séance.

Pour répondre à Me Mangold, ça a beaucoup réagi suite à ce rapport. Quand j'ai pris la parole pour calmer les choses, celles-ci se sont calmées. Avant cela, la séance était animée.

Pour répondre à Me F.\_\_\_\_\_, le chef de service était compétent pour décider du départ d'un collaborateur. Le fait qu'un collaborateur demande publiquement le départ d'un autre collaborateur serait parfaitement inadmissible, mais cela ne s'est pas présenté.

Pour répondre à Me Mangold, c'est totalement inadmissible et inadéquat pour un supérieur de hurler sur un de ses subordonnés, mais je n'ai jamais assisté à cela. Je n'ai rien d'autre à ajouter ».

6. T6.\_\_\_\_\_ a déclaré ce qui suit :

« Je confirme le contenu du dossier du Groupe Impact concernant la demanderesse.

Pour répondre à Me Mangold, le premier contact que nous avons eu a été fait par l'intermédiaire de la demanderesse qui nous a demandé de faire une médiation. La demanderesse nous a contactés et a ensuite écrit au chef de service pour lui

dire qu'elle nous avait contactés. M. E. \_\_\_\_\_ nous a immédiatement contacté et nous a indiqué que l'Office Y. \_\_\_\_\_ vivait des moments difficiles, qu'un audit avait été fait et que selon son analyse une médiation n'était pas souhaitable. Il a dû me dire que la demanderesse avait reçu un avertissement au préalable. Dans la démarche informelle, nous pouvons proposer la médiation, une intervention sur les équipes ou un coaching de responsables. Comme la demanderesse avait demandé une médiation, j'ai demandé à M. T9. \_\_\_\_\_ s'il souhaitait également une médiation. Ce dernier n'a pas souhaité entrer dans ce processus. L'analyse que nous avons faite fait partie de la démarche informelle. En discutant avec M. E. \_\_\_\_\_, je lui ai dit qu'une analyse de la situation était aussi possible pour donner un éclairage sur un moment donné. La différence entre une démarche informelle et une investigation réside dans le fait qu'il n'y a pas de plainte pour harcèlement ou d'allégations dans ce sens. Pour qu'il y ait une investigation, nous devrions analyser la plainte et ensuite faire une enquête préliminaire. Dans ce cas, on devrait annoncer qu'une investigation serait faite. Quand on fait une intervention sur les équipes on rend un rapport.

Pour vous répondre, la demande de la demanderesse était précise. Nous nous sommes donc adressés à la personne concernée qui était donc M. T9. \_\_\_\_\_. Entre temps, l'autorité d'engagement nous a indiqué que la médiation ne serait pas appropriée. Nous avons alors proposé de mener des entretiens au sein du service car nous avons un regard neutre sur la situation. C'est une démarche pour voir ce qu'il se passe, pour faire un état de la situation, état que nous avons expliqué dans le rapport du 31 août 2012.

Pour répondre à Me Mangold, il y a une différence claire entre un conflit et un harcèlement, en ce sens que le conflit implique que chaque personne fait valoir un argument, alors que dans un harcèlement, nous avons une partie qui n'arrive pas à faire valoir son point de vue. En l'espèce, il n'y avait pas de soupçon de harcèlement, ce qui ne voulait pas dire qu'il était totalement à exclure dès le départ. A mon avis, le règlement (RCTH) n'exclut pas la possibilité de faire un rapport au titre de démarche informelle, et c'est donc pour cela que j'estime que le groupe Impact pouvait rédiger le rapport du 31 août 2012. Rien ne nous empêche de faire un résumé de nos observations sur la base de l'art. 8 al. 2 RCTH. Le rapport a été envoyé à l'autorité d'engagement. Vous me donnez connaissance de l'art. 13 al. 2 RCTH qui explique que les documents d'une phase informelle sont couverts par le secret de fonction. Je n'ai pas d'explication à donner à ce sujet. On parle du secret de fonction et rien n'a été divulgué à l'extérieur. Le Groupe Impact n'a pas été rémunéré pour cette prestation, nous sommes uniquement rémunérés pour des mandats externes, soit extérieurs à

l'administration cantonale. S'agissant du fait que l'autorité d'engagement s'appuie sur le rapport résultant d'une démarche informelle pour le licenciement d'une collaboratrice devrait nécessiter que le droit d'être entendu de la personne concernée soit respecté. Je ne sais pas comment les choses se sont déroulées suite au rapport.

Pour vous répondre, les conclusions du rapport sont balancées. A mon sens, si un licenciement avait lieu sur la base d'un tel rapport, l'autorité d'engagement prendrait un risque. Dans le cas d'espèce, notre rapport avait pour but de donner des pistes pour améliorer la situation, il n'a pas pris parti pour l'un des employés et ne conseillait en tous les cas pas de licencier la demanderesse. J'ignore en outre quand et dans quelles circonstances le licenciement a eu lieu, de sorte que je ne peux pas me prononcer plus avant.

Pour répondre à Me Mangold, je n'ai pas dit à la demanderesse qu'il y avait une enquête car ça n'en est pas une. Je lui ai dit que nous ferions une analyse de la situation. Les noms des personnes entendues nous ont notamment été donnés par l'autorité d'engagement. J'ai insisté pour qu'il y ait un nom qui soit donné par la demanderesse, pour équilibrer la démarche. Pour le reste, l'idée est toujours d'entendre les personnes, dans un service, qui sont le plus proches du conflit. Je n'ai pas le souvenir qu'elle m'ait donné plusieurs noms, pour moi il y en a eu un seul et je l'ai entendu. Pour qu'il y ait une équité entre les personnes concernées, nous choisissons les personnes les plus proches du conflit. Je ne peux donc pas dire si j'ai entendu plusieurs personnes sur l'initiative de l'autorité d'engagement, et dans tous les cas, je répète que nous allons de nous-mêmes retenir des personnes proches du conflit, proposées ou non par l'une ou l'autre des parties.

Pour répondre à Me F.\_\_\_\_\_, nous n'aurions pas pu faire un rapport d'investigation car nous n'avons pas été saisis par une plainte écrite, ni par l'autorité d'engagement. Pour faire une investigation, il faut une plainte. Pour cela, il faut voir la personne concernée. Dans le cas d'espèce, nous étions dans une autre démarche. Il n'y avait pas de plainte, pas de demande de l'autorité d'engagement, et pas de soupçon sérieux de notre côté d'un harcèlement, raison pour laquelle il ne nous restait que la démarche informelle. Le Groupe Impact a beaucoup d'expertise en matière de gestion des conflits. 92 % des cas traités par le Groupe Impact le sont par la démarche informelle. L'informalité de la démarche ne signifie pas que l'on fait n'importe quoi, nous traitons les choses de manière aussi sérieuse que dans une investigation. Cette démarche a pour objectif d'offrir une alternative à la gestion des conflits de manière générale. Nous nous cantonnons à l'analyse de la situation. Ce n'est pas notre rôle de décider de ce qu'il advient ensuite. Dans le cadre de la procédure informelle, la

hiérarchie garde ses prérogatives. Quelle que soit l'autorité d'engagement et la personne concernée, la procédure sera choisie en fonction des besoins.

Pour répondre à Me Mangold, il est possible que sur la base d'une lettre de l'autorité d'engagement, le Groupe Impact mène une investigation. Il ne suffit cependant pas de marquer le mot harcèlement pour que l'on mène une investigation. L'autorité d'engagement devrait en plus nous expliquer qu'il y a une situation difficile, qu'il y a déjà eu des agissements auparavant et qu'il y a un déséquilibre dans le conflit.

Je n'ai rien d'autre à ajouter ».

7. T7. \_\_\_\_\_ a déclaré ce qui suit :

« Pour répondre à Me F. \_\_\_\_\_, je me souviens avoir rencontré la demanderesse. Elle est une ancienne collègue de travail. Nous nous étions rencontrées également lors d'une séance au le Service X. \_\_\_\_\_, peut-être en 2013. Lors de cette séance, le comportement de la demanderesse ne m'a pas choqué. Ce n'était pas une séance facile, il y avait certainement une tension mais il n'y avait pas de comportement particulier. Il y avait une certaine tension car le but de la séance était de régler la situation entre la demanderesse et le chef de centre. En sortant de la séance, la demanderesse était très touchée, elle était bouleversée, mais il n'y a pas eu une manifestation de gestes particuliers.

Pour répondre à M. E. \_\_\_\_\_, la problématique de la hiérarchie a été abordée lors de cette séance. Il y avait déjà eu un blâme ou alors M. B. \_\_\_\_\_ allait en envoyer un à la demanderesse. Je me souviens qu'il y avait une remise en question du travail de la demanderesse, avec une discussion à ce sujet. On lui reprochait de ne pas correspondre à ce que voulait la hiérarchie. J'ai compris qu'il y avait une mésentente et un problème de communication. C'était tendu car chacun restait sur ses positions. Je ne peux plus vous dire quels termes ont été utilisés, je garde plutôt une sensation générale d'un problème de communication qui n'a pas été résolu lors de la séance. Je me souviens que la demanderesse était énervée, puis il y a eu des larmes. Je ne me souviens pas qu'elle ait haussé le ton, elle avait plutôt l'impression de ne pas être comprise. A un moment donné, tout le monde s'est un peu énervé, mais dans des proportions que j'estime normales. M. B. \_\_\_\_\_ essayait d'aller dans un sens positif, au contraire de M. T9. \_\_\_\_\_ qui n'avait pas l'air d'en avoir envie.

Pour répondre à Me Mangold, dans mon souvenir, étaient présents à la séance la demanderesse, moi-même, M. E. \_\_\_\_\_, M. T9. \_\_\_\_\_, Mme C. \_\_\_\_\_ et M. B. \_\_\_\_\_. Il y avait un problème de communication entre la demanderesse et les

autres personnes présentes. C'était surtout M. B. \_\_\_\_\_ qui dirigeait la séance, mais M. T9. \_\_\_\_\_ a un peu parlé quand même. Je pense qu'ils ont parlé également de M. D. \_\_\_\_\_. Je ne sais plus s'il travaillait encore dans le service à l'époque. Je ne travaille pas au Centre Z. \_\_\_\_\_ mais à [...]. Nous avons très peu de contacts.

Je n'ai rien d'autre à ajouter ».

8. T8. \_\_\_\_\_ a déclaré ce qui suit :

« J'ai été la collègue de la demanderesse durant deux mois et demi à [...]. Avant j'étais à [...]. En même temps qu' [...], j'étais également à [...]. Aujourd'hui je suis toujours à [...].

Pour répondre à Me F. \_\_\_\_\_, je confirme que j'ai travaillé avec la demanderesse. Je n'ai jamais remarqué d'attitude agressive de sa part envers d'autres collègues, du moins pas en ma présence. Je n'ai pas entendu d'autres personnes se plaindre de remarques déplacées de sa part. Je me souviens d'un différend avec le chef. Aux colloques des secrétaires, il y avait le chef et les différentes secrétaires. Nous discutons des points de l'ordre du jour. Je me rappelle qu'une fois, il y a eu un petit emportement avec deux autres secrétaires. Je ne me souviens plus du motif. A cette occasion, il y a eu un échange un peu bruyant. Selon moi, la demanderesse s'investissait dans son travail, mais ne disait pas qu'elle était cheffe ou responsable du centre.

Pour répondre à Me Mangold, je n'étais pas présente le jour du différend avec le chef. J'ai répondu à la question à ce sujet parce qu'on m'avait demandé si j'avais entendu parler de quelque chose.

Je n'ai rien d'autre à ajouter. »

9. T9. \_\_\_\_\_ a déclaré ce qui suit :

« J'exerce ma fonction de chef depuis mars 2011. J'ai fait quelques mois à Lausanne en même temps que ma fonction de chef ad interim à [...].

Ad allégué 108 : Je me souviens pourquoi il y a eu un avertissement à l'encontre de la demanderesse. La colère de cette dernière était toujours présente suite à cet avertissement.

Ad allégué 109 : Je ne sais pas si la demanderesse avait l'impression d'être la responsable du centre, mais moi oui. Il y avait des problèmes de territoires entre elle et moi.

Ad allégué 110 : Sur le plan qualitatif, je ne me souviens pas. Sur le plan de « faire ou ne pas faire » il y avait des problèmes. Ce qu'elle avait décidé de faire, elle le faisait très bien. Les choses qu'elle avait décidé de ne pas faire, elle ne les faisait pas. Ce que je lui demandais faisait partie intégrante du cahier des charges. Elle avait la possibilité de déléguer par la suite. Par exemple, la question de l'encadrement de l'équipe est très importante. Or la demanderesse me disait qu'elle ne voyait pas pourquoi elle devait rappeler aux secrétaires ce qu'elles devaient faire puisqu'elles avaient un cahier des charges. Elle aurait dû faire des réunions ou des communications, mais elle ne les faisait pas. Cela est arrivé par exemple avec la transition 1, qu'elle n'a pas voulu traiter.

Ad allégué 111 : je me souviens de cette altercation. C'était par rapport à un élément qui en soi n'était pas très important et concernait une liste d'adressage, plus précisément une question de case postale qui manquait sur un courrier. Je suis arrivé au centre fâché. Je suis allé à son bureau. La demanderesse m'a dit que j'exagérais, que de toute façon le facteur avait trouvé le chemin jusqu'au destinataire du courrier, le [...]. Je lui ai donné une semaine pour faire la mise à jour de tout le carnet d'adresses, en précisant qu'elle pouvait se faire aider si elle le souhaitait. Les tours sont ensuite montés. A un moment donné, elle s'est mise dos contre sa chaise en gesticulant des bras et en me disant que j'exagérais. Cela m'a énervé. Comme d'habitude nous avons discuté quelques minutes par rapport à la nécessité ou non de revoir cette liste. C'était toujours comme cela, il fallait toujours discuter pendant un certain temps au sujet de savoir s'il fallait faire ce que je demandais ou pas. J'ai donc commencé à hausser la voix. Comme on continuait à hausser la voix, je lui ai donné une semaine en disant que la situation était réglée et que l'argument était clos. Je me suis ensuite dirigé vers mon bureau. La demanderesse m'a suivi, elle voulait continuer de me parler. Je lui ai dit de retourner à son bureau. Je suis entré dans mon bureau, elle me suivait toujours, alors je l'ai avertie du fait que j'allais fermer la porte de mon bureau. Puis j'ai fermé la porte. Elle a frappé et elle est entrée. Là, nous avons discuté plus calmement, parce qu'on s'était calmés. On me dit que j'aurais dit "basta" en italien, je ne m'en souviens plus mais c'est tout à fait possible. J'ai effectivement crié durant l'altercation.

Ad allégué 112 : (déjà répondu)

Ad allégué 113 : (déjà répondu)

Ad allégué 114 : (déjà répondu)

Ad allégué 116 : Je me souviens que durant cette période, j'ai reçu un mail ou un sms un dimanche de la part de la demanderesse qui me demandait de faire suivre le courrier que nous recevions à son nom au centre. Elle ne voulait pas que

j'ouvre ce courrier et que je devais le lui envoyer. Visiblement, il y avait des personnes qui voyaient la demanderesse durant son incapacité de travail. Un jour à la salle de pause, nous lisions dans le 24 heures qu'un employé avait tué son supérieur, et l'un de mes collègues m'a dit que je pourrais être le prochain. A part cela, je n'ai pas d'exemple autre que la question du courrier s'agissant du fonctionnement du service suite à l'arrêt de travail de la demanderesse.

Ad allégué 121 : C'est exact. Sauf si un courrier contient la mention « personnel et confidentiel », mais en principe ce type de courrier arrive à la maison du collaborateur.

Ad allégué 122 : C'est exact.

Ad allégué 124 : Pour répondre à Me F. \_\_\_\_\_, ça ne me paraissait pas juste d'envoyer le courrier professionnel à la demanderesse. Quand le case manager ou la secrétaire responsable sont absents, c'est moi qui ouvre le courrier. Il y a souvent des courriers qui ne peuvent pas attendre le retour de ces personnes, par exemple s'il y a une facture qui arrive, je dois la régler.

Il me semble que la requête de la demanderesse de ne pas ouvrir son courrier m'était directement adressée, mais je ne sais plus s'il y avait des personnes en copie. Ca date un peu.

J'ai reçu des plaintes concernant le comportement de la demanderesse, notamment s'agissant du non-respect du cahier des charges, plus particulièrement s'agissant de la gestion de l'unité administrative, concernant des téléphones privés qu'elle aurait faits. La demanderesse avait également une attitude nonchalante, on ne savait parfois pas à quelle heure elle arrivait, et parfois je l'ai cherchée sans la trouver. A ce moment la situation se dégradait de plus en plus. J'ai observé une dégradation claire quand j'ai demandé à la demanderesse de quitter la réception et d'avoir un bureau plus à l'arrière du bâtiment, plus au calme. J'ai eu son accord à ce sujet. Malheureusement cette demande a dégradé les choses, parce que dans le même temps je lui demandais de respecter son CDC. Je ne pouvais pas lui demander de tout faire depuis la réception, la transition 1 nous demandait beaucoup d'adaptations et davantage de travail, et je souhaitais que la demanderesse s'en occupe. Mais suite à ce changement, j'ai eu l'impression que les tâches étaient encore moins remplies. Ce qui me posait le plus de problèmes était qu'elle ne voulait pas faire. Ce n'est donc pas qu'elle ne pouvait pas faire, mais qu'elle ne voulait pas faire ce que je lui demandais, comme je l'ai déjà expliqué. Parfois, elle faisait également les choses différemment de ce que j'avais demandé. Par exemple, lorsque le case manager est arrivé, nous avons regardé ensemble avec la demanderesse à qui les courriers types devaient être adressés. La demanderesse m'a dit qu'elle avait

imprimé tout le fichier d'adresses au lieu des quarante lettres que j'avais sélectionnées. Je n'étais pas content parce que cela me donnait davantage de travail, je devais sélectionner moi-même les quarante lettres que je voulais vraiment signer ou alors signer toutes les lettres et lui demander de sélectionner les quarante qui devaient être envoyées.

La demanderesse se plaignait de M. D.\_\_\_\_\_. Elle disait que ça allait finir en sang. Je parlais de colère plutôt que d'agressivité. Elle n'était pas contente avec moi car elle pensait que je n'éloignais pas M. D.\_\_\_\_\_ assez vite du centre. Elle me demandait ce que j'attendais. C'était une période où j'avais l'impression qu'elle n'allait pas bien. D'autres personnes l'ont remarqué. Parfois elle arrivait très triste le matin. Une collaboratrice m'a affirmé que la demanderesse se faisait battre par son mari. Quand je voyais qu'elle n'allait pas bien, j'allais lui demander si tout allait bien, mais elle ne souhaitait apparemment pas en parler avec moi. En revanche, s'agissant des plaintes de la demanderesse au sujet de M. D.\_\_\_\_\_, elle les a adressées à moi directement, et je ne peux pas dire si elle les a adressées à d'autres personnes. Elle m'en a en tout cas parlé à moi et m'a montré un dossier. Durant cette période, la demanderesse utilisait un ton direct, très clair avec moi. Elle manifestait des non entrées en matière par rapport à ce que je demandais. J'ai vécu son ton comme étant hostile. Selon moi, son comportement était source de tension pour le centre. Cette colère ne lui permettait pas de bien fonctionner, notamment avec l'unité administrative. On ne pouvait pas construire quelque chose car elle utilisait un langage très direct, hostile et négatif.

Pour répondre à Me Mangold, c'est vrai que j'étais très gêné qu'il y ait eu des témoins à l'altercation et au fait que je m'étais énervé. Il est donc très probable que je me sois excusé de m'être emporté devant certains collaborateurs. Aujourd'hui je pense avoir été excessif, je ne suis pas payé pour hausser la voix sur mes collaborateurs. En même temps, c'était au mois de mai et je venais d'engager un case manager qui a eu une maladie auto-immune qui ne lui a pas permis de venir au travail. J'avais donc plus de travail, puisque j'assumais sa charge en sus de la mienne. J'étais particulièrement énervé du fait de ne pas pouvoir obtenir de l'aide, et cela a probablement contribué à mon énervement. A cela s'ajoutait encore le leitmotiv de la demanderesse, "pour quoi faire ?". Je n'ai jamais eu l'occasion de m'excuser auprès de la demanderesse. Je l'ai revue à la séance du le Service X.\_\_\_\_\_ qui a eu lieu après le 24 mai 2012, et à laquelle Mme T7.\_\_\_\_\_ était présente il me semble, ce devait être une séance de conciliation. Elle est sortie au milieu de la séance en claquant la porte, de sorte

que je n'ai pas eu l'occasion de m'excuser. Je l'aurais fait si j'en avais eu l'occasion, je me devais de le faire.

Vous me parlez de la séance lors de laquelle l'avertissement a été remis à la demanderesse, qui serait partie en pleurant. Sincèrement, il est tout à fait possible que je confonde les séances. Je maintiens toutefois que je n'ai pas eu l'occasion de m'excuser après le 24 mai 2012 parce que je n'ai pas revu la demanderesse dans des conditions propices à ce faire.

Poser la question du transfert de son courrier professionnel à son domicile est une attitude qui montre que la demanderesse souhaitait indiquer ce qu'il fallait faire. Concrètement, j'ai refusé, et effectivement ce n'est pas allé plus loin.

J'ai refusé la médiation proposée par la demanderesse parce que je pensais qu'on allait se focaliser sur la problématique du 24 mai 2012, alors que c'était en réalité l'arbre qui cachait la forêt. La demanderesse avait un seuil de tolérance à la critique très bas alors qu'à l'inverse elle pouvait remettre en cause de nombreux points. Je ne voulais pas de médiation avant qu'on ait éclairci la question de savoir qui devait faire quoi entre le chef de centre et la secrétaire responsable. Cette question aurait dû être réglée entre la demanderesse et moi directement. Mais nous ne nous sommes pas revus.

Pour vous répondre, honnêtement, en voyant le degré d'énerverment de la demanderesse, je pensais que chacun resterait sur ses positions. Je ne voyais pas de possibilité de discuter ensemble à ce moment-là.

Pour répondre à Me Mangold, je confirme avoir dit que c'était elle ou moi parce que je ne pouvais pas continuer à gérer ce centre si j'avais une secrétaire responsable qui continuais à ne pas vouloir remplir une partie de son cahier des charges. Je ne l'ai pas dit en ces termes à ma hiérarchie, parce que ce n'était à mon sens pas nécessaire d'indiquer une évidence. Ma hiérarchie était en effet au courant des problèmes de hiérarchie et de cahier des charges. Si chacun campait sur ses positions, il était évident que cela ne pouvait pas continuer ainsi. Si la demanderesse restait sur ses positions et refusait de prendre en charge les activités de son CDC, alors ce n'était pas possible. Par contre, je ne voulais pas qu'elle parte pour qu'elle parte. Je n'ai pas intérêt à faire partir quelqu'un.

Pour répondre au Tribunal, M. D. \_\_\_\_\_ a été placé à [...] afin qu'il ne voie pas la demanderesse. Nous avons fixé des objectifs et constaté que l'orientation d'employé de commerce n'était pas idéale pour lui. Il n'a pas rempli les objectifs, puis a donné sa démission. Il voulait s'investir dans autre chose. Ce n'est qu'en déplaçant M. D. \_\_\_\_\_ que j'ai pu faire valablement cette évaluation par objectif, parce que si je l'avais faite à [...], j'aurais dû m'appuyer sur la

demanderesse, ce que je ne pouvais pas faire puisque elle-même ne remplissait déjà pas son CDC.

Pour répondre au Tribunal, lors de l'altercation du 24 mai 2012, une fois que la demanderesse et moi étions dans mon bureau, nous nous sommes tous les deux calmés et nous avons discuté.

Pour répondre à Me Mangold, l'altercation a duré peut-être 5 minutes. L'étape d'après, dans mon bureau, a été plus longue, peut-être 10 minutes.

Pour répondre à Me F.\_\_\_\_\_, lorsque la demanderesse est entrée dans mon bureau elle était calme. Je trouvais la situation ridicule, je ne savais pas quoi faire à part discuter.

Je n'ai rien d'autre à ajouter. »

10. T10. \_\_\_\_\_ a déclaré ce qui suit :

« Je travaille à [...] depuis le 11 février 2002, pour l'Office Y.\_\_\_\_\_. J'ai travaillé avec la demanderesse pendant toute la période de son emploi à [...].

Ad allégué 108 : C'est arrivé que j'ai constaté des attitudes agressives mais je ne me souviens plus à quelles dates. C'était envers des personnes en particulier, j'ai notamment été témoin d'une altercation avec M. T9.\_\_\_\_\_, il y a aussi eu un cas avec M. D.\_\_\_\_\_, ainsi qu'avec M. [...].

Ad allégué 109 : la demanderesse ne donnait pas l'impression d'être la responsable de tout le centre. Elle était par contre la responsable du secrétariat.

Ad allégué 110 : Je n'ai pas constaté une remise en cause de décisions de la hiérarchie.

Ad allégué 116 : La demanderesse a envoyé des mails à certaines personnes. On en parlait entre nous parce que c'était une histoire qui nous touchait. Les choses étaient parfois retardées parce qu'on en parlait beaucoup mais, en soi, cela ne nous a pas empêché de travailler.

Pour répondre à Me F.\_\_\_\_\_, j'ai été entendue par le Groupe Impact. Je confirme ce que j'ai dit au Groupe Impact. S'agissant de l'agressivité de la demanderesse, il était plutôt question de haussement de ton. Je n'irais pas jusqu'à dire colérique. Il y a eu des réunions qui avaient lieu en présence du chef durant lesquelles il y a eu de temps en temps des haussements de ton. Il me semble que ce n'était pas uniquement la demanderesse qui haussait le ton. J'entendais qu'il y avait des altercations entre la demanderesse et certaines personnes, on sentait qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas. Je ne connais pas les motifs des altercations avec M. D.\_\_\_\_\_ notamment. Je ne sais pas si la demanderesse menait des actions pour faire partir M. D.\_\_\_\_\_, mais elle me

faisait comprendre que son travail ne correspondait pas aux attentes et qu'on ne pouvait pas continuer comme cela. Je ne l'ai pas entendue parler de le faire partir ou de le renvoyer.

Pour répondre à Me Mangold, la demanderesse s'entendait bien avec M. T5.\_\_\_\_\_. J'étais présente lors de l'altercation avec M. T9.\_\_\_\_\_. J'ai moi-même été choquée par ce qui s'est passé, c'était très fort. Ce sont les propos et les réactions qui m'ont choquée. On n'avait pas de retour sur la suite des événements. On a ensuite essayé de gérer le travail à faire malgré cette absence. Je n'ai pas le souvenir que M. T9.\_\_\_\_\_ nous en ai reparlé.

Je n'ai rien d'autre à ajouter. »

### **En droit :**

**1. a)** Le TRIPAC ayant été saisi le 19 novembre 2013, l'art. 166 al. 2 CDPJ (Code de droit privé judiciaire vaudois du 12 janvier 2010 ; RSV 211.02) qui dispose que les voies de droit de l'ancien droit sont applicables à l'encontre des jugements rendus par le TRIPAC après le 1<sup>er</sup> janvier 2011, lorsque la cause a été introduite devant ce tribunal avant cette date, n'est pas applicable, de sorte que les voies de droit sont régies par le nouveau droit (JdT 2013 III 104 c. 2 ; CACI 22 mars 2013/166).

L'art. 308 al. 1 let. a CPC (Code de procédure civile du 19 décembre 2008 ; RS 272), applicable à titre de droit supplétif en vertu des renvois des art. 16 al. 1 LPers-VD (loi du 12 novembre 2001 sur le personnel de l'Etat de Vaud ; RSV 172.31) et 103 ss CDPJ, ouvre la voie de l'appel contre les décisions finales de première instance dans la mesure où, pour les affaires patrimoniales, la valeur litigieuse de première instance est de 10'000 fr. au moins (art. 308 al. 2 CPC). Le délai d'appel est de trente jours dès la notification de la décision attaquée (art. 311 al. 1 CPC).

**b)** En l'espèce, interjeté en temps utile par une personne qui a un intérêt digne de protection (art. 59 al. 2 let. a CPC), pour un litige d'une valeur litigieuse d'au moins 10'000 fr., l'appel est recevable.

**2. a)** L'appelante soutient que l'état de fait doit être complété sur le comportement d'D. \_\_\_\_\_ et sur l'incident du 23 mai 2012, en tenant compte des déclarations faites par les témoins concernés. Elle fait aussi valoir que le tribunal n'a pas rappelé ses excellents états de service comme cela ressort du certificat de travail intermédiaire du 1<sup>er</sup> février 2011.

L'intimé soutient que l'état de fait est complet et que tous les témoignages ont été reproduits au stade de la présentation des faits, sans en faire ressortir les éléments favorables ou défavorables à l'appelante. En outre, dès lors que l'avertissement du 21 décembre 2011 n'a pas été contesté, l'appelante ne saurait présenter des griefs à cet égard.

**b)** L'appel peut être formé pour violation du droit ou pour constatation inexacte des faits (art. 310 CPC). L'autorité d'appel peut revoir l'ensemble du droit applicable, y compris les questions d'opportunité ou d'appréciation laissées par la loi à la décision du juge et doit le cas échéant appliquer le droit d'office conformément au principe général de l'art. 57 CPC (Tappy, Les voies de droit du nouveau Code de procédure civile, JdT 2010 III 134). Elle peut revoir librement la constatation des faits sur la base des preuves administrées en première instance (Tappy, op. cit., JdT 2010 III 135).

S'agissant de rapports de travail relevant du droit public, le juge devra également 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).

**c)** En l'espèce, le jugement attaqué reproduit l'intégralité du certificat de travail intermédiaire du 1<sup>er</sup> février 2011 (pp. 25-26) et des témoignages (pp. 21 à 62), de sorte qu'il n'y a pas lieu de compléter l'état de fait sur ces deux points. En revanche, il est vrai que les premiers juges

n'exposent que brièvement quels sont les faits qu'ils retiennent dans la partie droit dans le cadre de leur appréciation des preuves. Quoiqu'il en soit, la Cour d'appel civile apprécie librement les preuves et a établi son propre état de fait, reproduit ci-dessus.

### **3.**

**3.1 a)** L'appelante fait valoir que l'intimé n'a apporté aucune preuve ni aucun exemple de comportement en violation de l'art. 50 LPers. Ainsi, concernant l'altercation du 23 mai 2012, elle allègue qu'elle n'a pas refusé d'accomplir la tâche qui lui était demandée, mais qu'elle a sollicité une discussion au sujet du courriel envoyé par son supérieur précédemment. L'appelante admet que son courriel du 1<sup>er</sup> juillet 2012 dans lequel elle s'opposait à ce que le courrier envoyé à son nom soit ouvert en son absence était injustifié, mais considère que cela ne constitue aucunement une faute justifiant une résiliation du contrat de travail. En outre, elle considère que l'intimé ne pouvait pas revenir une deuxième fois sur son soi-disant comportement problématique à l'égard d'D.\_\_\_\_\_ et que le congé est contraire au principe de proportionnalité, dans la mesure où tout n'a pas été entrepris afin que le différend entre elle et son supérieur se résolve.

L'appelante soutient également que son licenciement est abusif au sens de l'art. 336 CO (Code des obligations du 30 mars 1911 ; RS 220), dès lors que, de mai à décembre 2012, elle a demandé à onze reprises sans succès un soutien ou des informations, que l'intimé n'a pas pris les mesures utiles pour régler le conflit entre elle et son supérieur, alors qu'elle avait demandé une médiation, et qu'elle n'a pas pu se déterminer sur le rapport du Groupe Impact, dont elle n'a eu connaissance que dans le cadre de la procédure. Son licenciement étant abusif, l'appelante allègue qu'elle a droit à une indemnité de 53'448 fr. 65 correspondant à neuf mois de salaire. Enfin, dans la mesure où l'intimé aurait manqué à son devoir de protéger sa personnalité, l'appelante réclame une indemnité pour tort moral de 10'000 francs.

**b)** L'intimé soutient que l'appelante semble oublier qu'elle a reçu un avertissement dont les griefs reposaient déjà sur une violation de ses obligations contractuelles, à savoir pour l'essentiel de l'irrespect des décisions de sa hiérarchie et d'un comportement générateur de tensions. Dès lors que l'appelante n'a pas contesté l'avertissement notifié, elle admettait en avoir compris les motifs et devoir agir en conséquence, ce qui n'a pas été le cas. S'agissant de l'incident du 23 mai 2012, l'intimé considère qu'il n'est pas admissible de le résumer à des hurlements dont l'appelante aurait été victime. T9. \_\_\_\_\_ regrettait d'avoir haussé la voix, mais il fallait considérer le fait que l'employée avait refusé de faire le travail qu'il lui demandait et que ce type de comportement n'avait rien d'isolé. Dès lors que l'appelante ne s'était pas conformée aux directives claires qui émanaient de l'avertissement, le principe de proportionnalité avait été respecté. Enfin, l'intimé considère que l'art. 336 CO ne n'applique pas à titre de droit cantonal supplétif et que c'est à bon droit que les premiers juges ont retenu que le licenciement reposait sur l'art. 59 al. 3 LPers.

**3.2 a)** Aux termes de l'art. 50 LPers-VD, le collaborateur s'engage à fournir des prestations de qualité. Il accomplit ses tâches dans un souci d'efficacité et de conscience professionnelle. Il travaille dans un esprit d'entraide et de collaboration (al. 1). Le collaborateur doit agir, en toutes circonstances, de manière professionnelle et conformément aux intérêts de l'Etat et du service public, dans le respect des normes en vigueur, des missions et des directives de son supérieur (al. 2). Agit conformément aux intérêts de l'Etat, le collaborateur qui respecte ses devoirs de fidélité et de discrétion. Il s'abstient de tout acte qui pourrait causer à l'Etat une perte ou un dommage (art. 124 al. 1 RLPers-VD). En tout temps, le collaborateur doit se montrer digne de la confiance placée en lui (al. 2).

Les rapports de travail prennent fin par la résiliation du contrat (art. 54 let. e LPers). Après le temps d'essai et sauf accord différent, le collaborateur ou l'autorité d'engagement peut résilier le contrat moyennant un préavis d'un mois pour la fin d'un mois la première année et de trois mois pour la fin d'un mois dès la deuxième année (art. 59 al. 1

LPers-VD). Aux termes de l'art. 59 al. 3 LPers-VD et sous réserve des cas d'application des articles 61 et 63 LPers-VD, qui n'entrent pas en considération en l'espèce, l'autorité d'engagement ne peut résilier le contrat qu'après avoir notifié un avertissement par écrit et motivé la résiliation par la violation des devoirs légaux ou contractuels (let. a), l'inaptitude avérée (let. b) ou la disparition durable des conditions d'engagement fixées dans un texte normatif ou dans le contrat de travail (let. c).

Avant de résilier le contrat, l'autorité d'engagement avertit le collaborateur, sous réserve des situations qui justifient une résiliation avec effet immédiat pour de justes motifs (art. 135 RLPers). Sous le titre « forme et procédure » de l'avertissement, l'art. 136 RLPers-VD dispose que l'autorité d'engagement communique par écrit au collaborateur les faits qui lui sont reprochés (al. 1) ; de son côté, le collaborateur dispose d'un délai de vingt jours pour se déterminer par écrit ou solliciter un entretien (al. 2). L'avertissement peut contenir une menace de résiliation du contrat ou de renvoi avec effet immédiat (art. 137 al. 1 RLPers).

La décision de résiliation représente un échec et une extrémité à laquelle l'autorité d'engagement ne doit recourir qu'à partir du moment où toutes autres mesures susceptibles d'être appliquées ont échoué. Elle ne doit pas être donnée en temps inopportun. L'art. 60 al. 5 LPers renvoie aux art. 336c et 336d CO applicables à titre de droit cantonal supplétif.

**b)** Selon l'art. 5 RCTH, le Groupe Impact a pour mission de mener une politique de prévention, d'information et de formation sur le harcèlement et la gestion des conflits (a) et de traiter les demandes par la démarche informelle ou la procédure d'investigation, avec les conclusions (b). Le chapitre III du règlement traite de la démarche informelle et le chapitre IV de l'investigation.

Dans le cadre de la démarche informelle, qui peut être sollicitée par le collaborateur, l'autorité d'engagement, le chef de service ou d'office ou le directeur (art. 8), le Groupe Impact examine la situation

décrite, entend la personne ou l'autorité requérante et, avec son accord, prend au besoin contact avec la ou les personnes concernées et propose de les entendre (art. 9 RCTH) et peut proposer à la personne ou l'autorité requérante de s'adresser au médecin cantonal, au responsable des ressources humaines compétent, à l'autorité d'engagement ou à un autre organisme (art. 10 RCTH). Le Groupe Impact peut également mener une médiation et proposer d'autres démarches susceptibles d'améliorer la situation en cause (art. 11 RCTH). Le Groupe Impact informe les personnes concernées de la fin de la démarche informelle (art. 12 RCTH). Toutes les opérations menées par le Groupe Impact dans la démarche informelle sont couvertes par une totale confidentialité ; les documents et informations dont ont connaissance les membres du Groupe Impact durant cette phase sont totalement couverts par le secret de fonction (art. 13 RCTH).

La procédure d'investigation a quant à elle pour but d'établir les faits et de déterminer si les éléments constitutifs du harcèlement sont réalisés (art. 14 RCTH). Elle débute par une instruction préliminaire qui peut aboutir à un classement si les conditions du harcèlement ne sont manifestement pas réalisées (art. 19a RCTH) ou à une instruction complète qui donne lieu à un rapport (art. 25 RCTH). Dans le cadre d'une instruction complète, les auditions donnent lieu à des procès-verbaux (art. 22 al. 3 RCTH) et les parties peuvent consulter le dossier et requérir toutes mesures d'instruction avant l'établissement du rapport (art. 24 RCTH), qui leur sera transmis (art. 25 RCTH). L'autorité d'engagement dispose d'un délai de dix jours pour indiquer par écrit aux parties si elle adhère ou non, totalement ou partiellement, aux conclusions du rapport. Elle rend ensuite une décision motivée qui peut être contestée au TRIPAC (art. 26 RCTH).

**c)** Le droit d'être entendu est une garantie constitutionnelle de caractère formel, dont la violation doit entraîner l'annulation de la décision attaquée, indépendamment des chances de succès du recours sur le fond (ATF 120 Ib 379 consid. 3b ; ATF 119 Ia 136 consid. 2b et les arrêts cités). Tel qu'il est garanti par l'art. 29 al. 2 Cst. (Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 ; RS 101), il comprend en particulier le droit pour le justiciable de s'expliquer sur tous les points essentiels

avant qu'une décision ne soit prise à son détriment, celui de fournir des preuves quant aux faits de nature à influencer sur le sort de la décision, celui d'avoir accès au dossier, celui de participer à l'administration des preuves, d'en prendre connaissance et de se déterminer à leur propos (ATF 122 I 53 consid. 4a ; ATF 119 la 136 consid. 2d ; Novier/Carreira Camarda, Panorama de la jurisprudence récente du Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale (TRIPAC), JdT 2015 III 3 p. 25).

**3.3 a)** En l'espèce, la résiliation du contrat de travail est fondée sur « une incapacité certaine à se conformer aux critères de conscience professionnelles, de qualité, d'esprit d'entraide et de collaboration, dans le respect des normes en vigueur et des directives de son supérieur, tels que prévus à l'art. 50 LPers ».

Un audit externe a été effectué de novembre 2010 à février 2011 en raison des difficultés que connaissait le Centre Z.\_\_\_\_\_ depuis quelques années. Durant la procédure de première instance, l'intimé a refusé de produire le rapport d'audit, même de manière anonymisée, au motif que sa production violait la protection des intérêts privés des diverses personnes entendues, qui n'avaient pas donné leur assentiment à la transmission de leurs déclarations à des tiers. Cet audit a conduit au départ du responsable du Centre Z.\_\_\_\_\_, T5.\_\_\_\_\_, le 7 février 2011. Dans la mesure l'on ne dispose pas de ce rapport d'audit et que le certificat de travail intermédiaire du 1<sup>er</sup> février 2011 relève notamment la très grande implication de l'appelante dans son travail et l'excellent esprit avec lequel elle accomplissait ses tâches, on ne saurait retenir un quelconque manquement de sa part pour la période précédant le départ de T5.\_\_\_\_\_ ni lui imputer les difficultés qu'a connues cette entité à cette époque-là. Tous les témoignages relatant les faits jusqu'au départ de T5.\_\_\_\_\_ ne sont par conséquent pas utiles à l'examen du litige, s'agissant du comportement de l'appelante.

Par ailleurs, comme le relève le Groupe Impact dans les remarques préliminaires de son rapport du 31 août 2012, son intervention s'est déroulée dans des conditions inhabituelles et peu favorables au bon

déroulement de son analyse, puisque le groupe n'a pas eu accès au rapport d'audit externe, qu'un round d'entretiens individuels a été mené après l'audit externe par la direction en mars 2011, lorsqu'T9. \_\_\_\_\_ est entré en fonction, et que les personnes convoquées à la démarche informelle du groupe ont été réticentes à s'exprimer encore une fois, estimant que la hiérarchie disposait de tous les éléments utiles à la compréhension de la situation.

La démarche informelle effectuée par le Groupe Impact ne visait qu'un examen de la situation et l'élaboration de propositions d'améliorations ou de médiation. Elle ne garantissait par conséquent en aucun cas le droit d'être entendu de l'appelante, dès lors que celle-ci n'a pas pu, comme cela est le cas dans le cadre d'une procédure d'investigation, consulter le dossier dans son intégralité (dont les procès-verbaux des auditions), requérir toutes mesures d'instruction qu'elle jugeait utiles et avoir connaissance du rapport. L'autorité d'engagement ne pouvait donc pas ouvrir une procédure de résiliation de contrat de travail et, *a fortiori*, signifier un congé en se fondant sur la démarche informelle réalisée par le Groupe Impact.

Or, il appert que l'autorité d'engagement prend appui en partie sur le rapport du Groupe Impact et en partie sur des faits postérieurs à l'avertissement pour justifier la résiliation des rapports de travail. L'appelante a vainement demandé deux fois à sa hiérarchie, en septembre et octobre 2012, à pouvoir consulter le rapport du Groupe Impact et ce n'est qu'en recevant la lettre d'engagement de la procédure de licenciement du 14 janvier 2013 qu'elle a enfin eu connaissance du rapport réclamé. Le droit d'être entendu de l'appelante a par conséquent été violé. Le témoin T6. \_\_\_\_\_ a par ailleurs confirmé que si une autorité d'engagement souhaitait s'appuyer sur un rapport résultant d'une démarche informelle pour un justifier un licenciement, le droit d'être entendu de la personne concernée devrait alors être respecté, et que l'autorité d'engagement prendrait un risque si un licenciement avait lieu sur la base d'un tel rapport. C'est le lieu d'ajouter qu'il en va aussi de la

crédibilité des démarches du Groupe Impact que ces règles procédurales soient respectées.

**b)** Cela étant, dans la mesure où l'appelante a également été licenciée en raison de faits postérieurs à ceux retenus par le Groupe Impact, il convient d'examiner si ces faits justifient à eux seuls une résiliation des rapports de travail, la violation du droit d'être entendu étant alors inopérante.

En l'espèce, l'appelante a reçu un avertissement le 21 décembre 2011, l'élément déclencheur ayant été son comportement à l'égard d'D.\_\_\_\_\_ le 8 novembre précédent pendant une séance réunissant les membres du secrétariat. Dans sa lettre, l'autorité d'engagement retient qu'T9.\_\_\_\_\_ leur avait rapporté que l'appelante adoptait une posture souvent inadéquate vis-à-vis de certains de ses collègues du centre et que, de manière récurrente, elle faisait montre d'une attitude déplacée qui tendait à raviver des sources de tensions au sein du centre, tensions que l'employeur s'employait à régler depuis plusieurs mois. A l'occasion de plusieurs entretiens, l'autorité d'engagement avait pris acte des doléances de l'appelante à l'égard de certains de ses collègues, en particulier d'D.\_\_\_\_\_, mais lui avait expressément précisé qu'elle devait laisser sa hiérarchie apprécier la situation et ne pas entraver la démarche qu'elle jugerait utile d'entreprendre dans le respect de chacun. Or, malgré cette injonction claire, l'intéressée avait à diverses reprises et à tout le moins le 8 novembre 2011, asséné à D.\_\_\_\_\_ une série de critiques relatives à ses compétences professionnelles de manière dévalorisante et humiliante, en terminant qu'il était temps pour lui de trouver un autre emploi. De tels agissements étaient totalement inacceptables et justifiaient la notification d'un avertissement. L'appelante n'a pas contesté cet avertissement de sorte qu'à l'instar des premiers juges, il y a lieu de considérer que l'appelante avait compris et admis les griefs qui lui étaient reprochés.

Il convient de mettre en exergue plusieurs éléments révélateurs de l'état d'esprit d'opposition systématique de l'appelante à l'encontre de sa hiérarchie.

En mars 2012, en réponse au questionnement de son supérieur T9.\_\_\_\_\_, l'appelante a admis qu'elle avait accusé réception de plusieurs dossiers de postulation, alors qu'il avait pourtant été décidé que le Centre Z.\_\_\_\_\_ ne prendrait pas d'apprenti employé de commerce pour l'année 2012-2013. L'appelante est de mauvaise foi lorsqu'elle soutient à son supérieur qu'elle a suivi la procédure habituelle, puisqu'il s'agissait précisément de ne pas suivre cette procédure dans la mesure où aucun apprenti ne serait engagé cette année-là. C'est en faisant fi de la décision de sa hiérarchie que l'appelante a accusé réception des dossiers de candidature, ce qui en outre portait atteinte à la crédibilité du Centre Z.\_\_\_\_\_. Du surcroît, en répondant à son chef qu'elle trouvait dommage de renoncer à offrir une place d'apprentissage, l'appelante a clairement manifesté son opposition à la décision prise, ayant conduit au comportement reproché.

En ce qui concerne l'épisode du 23 mai 2012, il importe peu de savoir si T9.\_\_\_\_\_ porte également une part de responsabilité dans la montée en escalade survenue. Est déterminant le fait qu'T9.\_\_\_\_\_ a sollicité de l'appelante qu'elle exécute le travail qu'il lui demandait, à savoir la mise à jour d'une liste d'adresses à la suite d'une lacune d'adressage, et que celle-ci s'y est opposée. En effet, le témoin T1. \_\_\_\_\_ a déclaré que « la demanderesse m'a appelée en fin d'après-midi pour me raconter ce qu'il s'était passé. Elle m'a dit que M. T9.\_\_\_\_\_ lui avait reproché une mauvaise adresse sur un courrier. Il serait ensuite revenu pour vérifier que la demanderesse avait modifié l'adresse, puis, devant sa réponse négative, lui aurait crié dessus devant les gens présents ». Le témoin T9.\_\_\_\_\_ a précisé que « Je suis allé à son bureau. La demanderesse m'a dit que j'exagérais, que de toute façon le facteur avait trouvé le chemin jusqu'au destinataire du courrier (...). Je lui ai donné une semaine pour faire la mise à jour (...). Les tours sont ensuite montés. A un moment donné, elle s'est mise dos contre sa chaise en gesticulant des

bras et en me disant que j'exagérais » et « Comme d'habitude nous avons discuté quelques minutes par rapport à la nécessité ou non de revoir cette liste. C'était toujours comme cela, il fallait toujours discuter pendant un certain temps au sujet de savoir s'il fallait faire ce que je demandais ou pas. ». En outre, il ne s'agissait pas d'un fait isolé puisque le témoin T9.\_\_\_\_\_ a ajouté plusieurs que « Sur le plan de "faire ou ne pas faire" il y avait des problèmes. Ce qu'elle avait décidé de faire, elle faisait très bien. Les choses qu'elle n'avait décidé de ne pas faire, elle ne les faisait pas », « Par exemple, la question de l'encadrement de l'équipe est très importante. Or, la demanderesse me disait qu'elle ne voyait pas pourquoi elle devait rappeler aux secrétaires ce qu'elles devaient faire puisqu'elles avaient un cahier des charges. Elle aurait dû faire des réunions ou des communications, mais elle ne les faisait pas. Cela est arrivé par exemple avec la transition 1, qu'elle n'a pas voulu traiter », « Ce qui me posait le plus de problèmes était qu'elle ne voulait pas faire. Ce n'est donc pas qu'elle ne pouvait pas faire, mais qu'elle ne voulait pas faire ce que je lui demandais, comme je l'ai déjà expliqué » et « Elle manifestait des non entrées en matière par rapport à ce que je demandais ». L'incident du 23 mai 2012 n'est donc qu'exemplaire du mode de fonctionnement de l'appelante qui rechignait, voire refusait d'exécuter les instructions de sa hiérarchie. C'est d'ailleurs cette crise qui a « fait déborder le vase ». Certes, il aurait été souhaitable qu'T9.\_\_\_\_\_ n'élève pas la voix, mais cet épisode s'inscrit dans un contexte relationnel déjà difficile avec l'appelante, qui avait la fâcheuse tendance à remettre systématiquement en cause les décisions de sa hiérarchie et qui a même suivi son supérieur jusque dans son bureau alors que celui-ci lui avait signifié que la discussion était close en s'éloignant, ne voulant pas polémiquer plus avant. Il ne s'agit donc pas d'une situation où le supérieur hiérarchique aurait crié sans raison sur son employée. Cet élément démontre un comportement hautement inadéquat de l'appelante.

Les échanges de courriels consécutifs à l'altercation au sujet desquels l'appelante parle de menaces et de pressions prétendument exercées sur elle par T9.\_\_\_\_\_ ne font qu'une fois de plus remettre en cause l'autorité de son supérieur hiérarchique, aucun des courriels

produits ne démontrant une quelconque attitude agressive de ce dernier. A cela s'ajoute l'attitude totalement infondée de l'appelante, pour des raisons évidentes de confidentialité et de bon fonctionnement de l'entité, lorsqu'elle a exigé de son supérieur et de l'ensemble de ses collègues de pouvoir ouvrir personnellement tous les courriers adressés à son nom durant son incapacité de travail.

En résumé, il est constant que l'appelante a reçu un avertissement en raison d'une attitude inadéquate vis-à-vis de certains de ses collègues tendant à raviver des sources de tensions et qui, malgré l'injonction précise de laisser la hiérarchie apprécier la situation et ne pas entraver la démarche qu'elle jugerait utile d'entreprendre, adresse des reproches virulents à l'encontre d'un collègue lors d'une séance réunissant toutes les secrétaires. En adoptant ultérieurement un comportement persistant à remettre en cause les décisions et ordres de sa hiérarchie, l'appelante a donné à l'employeur un motif plausible et raisonnable de licenciement. En effet, comme les premiers juges l'ont relevé, si une simple peccadille ne saurait justifier un licenciement, même si le collaborateur visé a déjà été averti, le motif de résiliation ne doit pas nécessairement être particulièrement grave, puisqu'il ne s'agit pas d'un licenciement avec effet immédiat ; la position de l'autorité doit apparaître comme raisonnable, compte tenu des prestations et du comportement du collaborateur, pour ne pas être qualifiée d'abusives.

Le principe de proportionnalité a également été respecté, puisque les nouveaux faits fondant la décision de licenciement ne sont que de quelques mois postérieurs aux critiques formulées dans la lettre d'avertissement et qu'il était attendu de l'appelante qu'elle prenne conscience du caractère sérieux et de la portée de cet avertissement et qu'elle se comporte de manière correcte, d'autant plus qu'elle ne s'est pas montrée ouverte concrètement au coaching qui lui était proposé.

Dès lors que le congé est fondé au regard de l'art. 59 al. 3 let. a LPers-VD, il n'y a pas lieu d'examiner si la résiliation est abusive au sens

des art. 336 ss CO ni si ces dispositions sont applicables de manière générale à titre de droit cantonal supplétif.

**4.** Il s'ensuit que l'appel de A. \_\_\_\_\_ doit être rejeté et la décision entreprise confirmée.

Les frais judiciaires de deuxième instance, arrêtés à 1'630 fr. (art. 62 al. 1 TFJC [tarif des frais judiciaires en matière civile du 28 septembre 2010 ; RSV 270.11.5]), sont mis à la charge de l'appelante, qui succombe (art. 106 al. 1 CPC).

Il n'est pas alloué de dépens de deuxième instance.

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

- I.** L'appel est rejeté.
- II.** Le jugement est confirmé.
- III.** Les frais de deuxième instance, arrêtés à 1'630 fr. (mille six cent trente francs), sont mis à la charge de l'appelante A. \_\_\_\_\_.
- IV.** Il n'est pas alloué de dépens de deuxième instance.
- V.** L'arrêt motivé est exécutoire.

Le président :

La greffière :

Du 26 octobre 2015

Le dispositif de l'arrêt qui précède est communiqué par écrit aux intéressés.

La greffière :

Du

L'arrêt qui précède, dont la rédaction a été approuvée à huis clos, est notifié en expédition complète, par l'envoi de photocopies, à :

- Me Patrick Mangold (pour A. \_\_\_\_\_)
- Etat de Vaud, Service juridique et législatif

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

Le présent arrêt peut faire l'objet d'un recours en matière civile devant le Tribunal fédéral au sens des art. 72 ss LTF (loi du 17 juin 2005 sur le Tribunal fédéral - RS 173.110), 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).

Cet arrêt est communiqué, par l'envoi de photocopies, à :

- Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale

La greffière :