

COUR D'APPEL CIVILE

Arrêt du 27 décembre 2022

Composition : Mme GIROUD WALTHER, présidente
M. Oulevey, juge, et Mme Dietschy, juge suppléante
Greffière : Mme Robyr

Art. 8 CC ; 328, 335 al. 1, 336 al. 1 let. d CO ; 308 al. 1 let. a CPC

Statuant sur l'appel interjeté par **M.**_____, à [...], demandeur, contre le jugement rendu le 25 mai 2021 par le Tribunal civil de l'arrondissement de La Côte dans la cause divisant l'appelant d'avec **C.**_____**SÀRL**, à [...], défenderesse, la Cour d'appel civile du Tribunal cantonal considère :

En fait :

A. Par jugement du 25 mai 2021, motivé le 22 février 2022, le Tribunal civil de l'arrondissement de La Côte a rejeté les conclusions prises par M. _____ contre C. _____ Sàrl selon demande du 21 octobre 2019 (I), a mis les frais judiciaires, arrêtés à 5'853 fr., à la charge du demandeur M. _____ (II), a dit que ce dernier devait payer à la défenderesse C. _____ Sàrl la somme de 9'500 fr. à titre de dépens (III) et a rejeté toutes autres ou plus amples conclusions (IV).

En droit, les premiers juges ont été appelés à statuer sur la demande de M. _____ en versement d'une indemnité pour licenciement abusif, du solde de ses vacances non prises et d'une indemnité pour tort moral. Ils ont retenu que le licenciement litigieux n'était pas abusif dès lors qu'il avait été donné en raison de l'inadéquation du demandeur au poste occupé. Des manquements lui avaient été reprochés moins d'une année après son embauche, avant même ses difficultés conjugales ; un plan d'amélioration des performances avait ensuite été déclenché mais le demandeur n'était pas parvenu à s'améliorer suffisamment pour justifier la poursuite des rapports de travail.

S'agissant du mobbing dont le demandeur prétendait avoir été victime de la part de sa supérieure Z. _____, les premiers juges ont considéré que la précitée était une supérieure hiérarchique exigeante et attentive aux détails envers tous ses collaborateurs, mais qu'aucun manquement caractérisé ne pouvait lui être reproché ; dans la mesure où le comportement reproché, à savoir le micro-management appliqué, concernait le travail de l'ensemble des collaborateurs, il n'y avait pas de harcèlement visant spécifiquement le demandeur, partant pas de mobbing. Les premiers juges ont encore relevé que si l'on devait raisonner autrement, cela reviendrait à admettre que les collaborateurs puissent imposer un certain niveau d'exigence à l'encadrement d'une entreprise. Ils ont ainsi nié l'existence d'un mobbing dirigé contre le demandeur.

Concernant les vacances non prises, les premiers juges ont constaté que le demandeur avait bénéficié après la fin de son incapacité de travail d'une durée totale de quatre mois payés, correspondant à la période de libération de l'obligation de travailler, pour prendre ses vacances et faire ses recherches d'emploi. Il n'avait donc droit à aucune indemnisation au titre de solde de vacances non prises.

Enfin, s'agissant de la prétention du demandeur en rectification de son certificat de travail, les premiers juges ont relevé que si la formulation du certificat rectifié voulu par le demandeur faisait partie de sa conclusion, aucune allégation au sujet des points sur lesquels il demandait une modification n'avait été formulée. En outre, ils ont considéré que la qualité du travail du demandeur n'était pas à la hauteur de l'appréciation que celui-ci en faisait et que le certificat tel que délivré par la défenderesse ne comportait aucune mention malveillante ou information fausse. Dès lors, la prétention en rectification du certificat de travail devait également être rejetée.

B. Par acte du 25 mars 2022, M. _____ (ci-après : l'appelant) a interjeté appel contre ce jugement en concluant, avec suite de frais et dépens de première et deuxième instances, principalement à sa réforme en ce sens que les conclusions de sa demande du 21 octobre 2019 soient admises (I), que C. _____ Sàrl (ci-après : l'intimée) soit reconnue sa débitrice et lui doive immédiat paiement des sommes de 69'801 fr. 60 net, 8'543 fr. 75 brut et 5'000 fr. net avec intérêts à 5% l'an dès le 24 mai 2019 (II à IV), que l'intimée soit condamnée à lui délivrer un certificat de travail daté et signé correspondant, pour sa première page, à la première page de la pièce 38/1 et, pour sa seconde page, à la pièce 34, « *subsidiatement selon les minimas légaux* » (V). Subsidiatement à ces conclusions principales, l'appelant a conclu à l'annulation du jugement attaqué.

Par réponse du 1^{er} juin 2022, l'intimée a conclu, avec suite de frais et dépens, au rejet de l'appel.

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

1. L'intimée C. _____ Sàrl (auparavant [...]), dont le siège est à [...], a pour but notamment de réaliser toutes opérations ou affaires ayant un rapport avec la fabrication ou la vente de produits chimiques, pharmaceutiques, sanitaires, alimentaires ou destinés d'une manière ou d'une autre au domaine de la santé. Elle prône des valeurs de soutien et de bien-être pour ses employés.

2. L'appelant a travaillé comme employé temporaire auprès de l'intimée dès le mois d'octobre 2016. Il a été engagé en qualité de « *Category Finance Manager* » au niveau du grade 5 dès le 1^{er} février 2017.

Par courriel du 12 décembre 2017 à sa supérieure hiérarchique Z. _____, l'appelant l'a remerciée pour son retour d'information. Il a précisé pour l'avenir qu'il serait heureux d'élargir son domaine et de prendre de nouvelles voies. Il a pour le surplus constaté que Z. _____ avait l'entreprise « *dans le sang* », que c'était agréable de voir cette énergie et cette passion, que cela mettait parfois plus de pression mais qu'il respectait cela. L'appelant a proposé de faire le point après avoir terminé l'année et d'avoir une conversation fin janvier. Il s'est enfin excusé pour n'avoir pas été à 100% ce jour-là, les dix derniers jours ayant été difficiles sur les plans de la santé et du sommeil.

Par lettre du 3 janvier 2018, l'intimée a confirmé à l'appelant qu'elle le plaçait à un niveau professionnel en grade 6 (ndr : grade inférieur) et à un niveau personnel en grade 5, avec effet dès le 1^{er} janvier 2018. Son salaire fixe était toutefois maintenu.

De janvier à mars 2018, l'appelant a perçu un salaire mensuel net de 11'393 fr. 65, hors bonus annuel de l'année précédente. D'avril à octobre 2018, son salaire net s'est élevé à 11'563 fr. 60.

3. Le 8 mars 2018, la performance (« *Performance Review Rating* ») de l'appelant pour l'année 2017 a été notée « *solide* » (« *3 - Strong Performance* »). Z._____ a notamment fait l'évaluation suivante (en traduction libre de l'anglais par le rédacteur) :

« Le retour des membres de l'équipe [que l'appelant] appuyait dans l'activité commerciale était positif en ce sens qu'il était capable d'intégrer les multiples variables en dirigeant les affaires vers le modèle, de prendre en charge les nombreuses versions et de prendre en considération de nouvelles informations à insérer dans l'affaire en conséquence.

M._____ doit saisir l'occasion d'élargir son rôle au-delà des situations d'affaires excel pour fournir contribution et soutien financier dans les questions et opportunités auxquelles le marché fait face. Il doit démontrer par le questionnement et le défi sa capacité de se mouvoir entre la stratégie et l'orientation opérationnelle. Avec son partenariat avec l'équipe [...] dans tous les projets d'innovation, M._____ doit saisir l'occasion de partager son savoir-faire en se plongeant profondément dans le projet et lors des réunions PMB. »

Dans un courriel du 9 mars 2018 à P._____, responsable des ressources humaines (ci-après : RH), l'appelant l'a remerciée pour leur discussion et son écoute. Il a précisé concernant ses problèmes à la maison que son épouse souhaitait faire une pause après 20 ans de vie commune, que c'était un énorme électrochoc pour lui comme il ne l'avait jamais vécu auparavant, que c'était très dur et qu'il essayait de trouver sa voie au milieu de tout ça. Il a ajouté que le fait de prendre du plaisir au travail pourrait l'aider, mais que ce n'était pas idéal avec le harcèlement qu'il subissait de Z._____. Il a terminé en ajoutant qu'il avait effectivement besoin d'aide et que certaines choses soient clarifiées, comme ils en avaient discuté.

Le 21 mars 2018, l'appelant a envoyé un courriel à Z._____ dans lequel il a exposé que sa vie était prise dans un tsunami. Il a exposé les difficultés rencontrées avec ses parents âgés et la pause souhaitée par

sa femme après 20 ans de vie commune, ce qui l'impactait profondément. Il a ajouté qu'il avait décidé de faire face et de demander de l'aide extérieure pour s'en sortir.

Par courriel du 22 mars 2018, Z._____ a informé P._____ d'une rencontre le matin même avec l'appelant, au cours de laquelle elle l'avait remercié de son courriel décrivant sa situation personnelle, reconnu qu'il s'agissait d'une situation difficile et formulé ses vœux les meilleurs pour qu'il règle ses affaires personnelles. Elle a précisé qu'elle lui avait recommandé de tirer profit du support que l'intimée offrait à tous les employés dans les différentes situations de la vie. Elle a expliqué que l'appelant lui avait exposé tout ce que lui arrivait, parfois des choses trop personnelles pour elle, mais qu'elle l'avait écouté. L'appelant l'avait prévenu qu'il devrait quitter le travail à 18 heures lorsqu'il devrait s'occuper des enfants, ce qui était en ordre avec elle. Z._____ lui avait dit qu'il y aurait beaucoup de travail durant les prochains mois pour l'équipe « *Finance* ». L'appelant lui avait demandé si elle avait remarqué qu'il avait été plus engagé durant les deux dernières semaines et elle avait reconnu qu'il avait été plus présent lors de la dernière semaine que par le passé.

Dans un nouveau courriel du 23 mars 2018 à P._____, l'appelant a écrit qu'il aspirait à un peu de paix dans son travail et que la relation toxique avec Z._____ se stabilise et revienne sur des rails acceptables, d'autant plus qu'il essayait de reprendre le dessus dans sa vie personnelle. Il a ajouté qu'il faisait des efforts et qu'il avait des retours positifs réguliers de ses clients internes et partenaires, ce qui lui faisait du bien. L'appelant a ajouté ce qui suit : « *Comme discuté hier, je vais parler avec les personnes qui sont soit témoins ou subissent ces interactions qui ne sont pas toujours pas appropriées (sic) pour ne pas dire plus.* »

Le 19 avril 2018, le Dr G._____, spécialiste FMH en médecine interne générale, a mis l'appelant en arrêt de travail à 100% du 16 au 20 avril 2018 pour cause de maladie.

L'intimée a mis en place un « *Performance Improvement Plan* » (ci-après : PIP) de l'appelant, formalisé dans un document signé le 25 avril 2018 par Z._____ en qualité de « *Line Manager* », P._____ en qualité de « *HR Manager* » et l'appelant. Le PIP était prévu pour une période de 3 mois et avait pour but de permettre à l'appelant d'atteindre le niveau de performance et d'identifier les domaines où un support supplémentaire serait nécessaire. Un chapitre de ce document se référait à des discussions antérieures, soit du 18 décembre 2017 et entre janvier et mars 2018, ces dernières au sujet d'un retour continu sur la qualité du travail exécuté ou sur les nombreuses erreurs à corriger et sur les sujets et tâches non exécutés dans les délais : les remarques sont suivies de la mention « *les deux parties sont d'accord* ». Le document précisait à son terme que l'absence d'amélioration dans la performance et/ou le comportement pourrait à terme (« *ultimately* ») conduire à la fin des rapports de travail.

Le 28 mai 2018, le premier entretien d'évaluation a eu lieu entre l'appelant, sa supérieure Z._____ et la responsable RH. Il ressort ce qui suit du document non signé qui a fait suite à cet entretien (en traduction libre de l'anglais) :

« Evaluation globale

M._____ démontre dans certains domaines davantage d'implication et d'engagement. (...) Il semble que la précision dans son travail s'est légèrement améliorée, mais d'importantes erreurs sont commises. Z._____ a dû corriger à plusieurs reprises son travail. M._____ a timbré un dimanche quand le travail n'est pas autorisé sans demande formelle auprès du manager et du responsable RH, il a quitté le travail sans en informer Z._____.

Evaluation par M._____

Il a l'impression que les actions d'amélioration sont en œuvre et que son niveau d'implication a augmenté, ce qui lui provient aussi du retour des autres membres de l'équipe.

(...)

Il se sent sous pression de la part de Z._____.

(...)

Evaluation par Z._____

- Elle voit davantage d'engagement mais encore à l'exigence minimum par rapport aux attentes.

(...)

- Elle a expérimenté certaines conversations où le manque de connaissances de M._____ en sa qualité de senior Finance Partner dans certains domaines est surprenant.

(...)

- Le sens des affaires de M._____ n'est pas encore au niveau des attentes. »

Un deuxième entretien d'évaluation a eu lieu le 25 juin 2018 entre les mêmes personnes. Il a été précisé que l'appelant commettait très fréquemment des erreurs et que le support qu'il fournissait au travail n'était pas du niveau que l'on pouvait attendre d'un senior manager. Z._____ a notamment exprimé que la confiance dans le travail de l'appelant avait été perdue, ce qui valait aussi pour le senior management.

Le 23 juillet 2008, un troisième entretien d'évaluation a eu lieu entre l'appelant, sa supérieure et la responsable RH. Il a été constaté que l'appelant avait démontré beaucoup plus d'engagement en étant présent et en s'impliquant dans son travail. En dépit de ses efforts, il continuait à faire certaines erreurs et n'était pas toujours fiable. Il est noté dans le document formalisant l'entretien qu'il a manifestement reçu un excellent retour de l'équipe commerciale. Il est précisé qu'après enquête, cela semblait lié à l'aide fournie (dossiers excel, formules, etc.) mais pas à son soutien dans une situation de travail ou dans une démonstration de

partenariat ou d'influence lors de rencontres de réflexions. L'appelant a exprimé qu'il avait le sentiment qu'il n'avait pas fait d'erreurs et que si certaines avaient été faites, cela pouvait arriver à tout le monde. Z._____ a formulé certains reproches. Elle a également noté que l'appelant était très amical et très apprécié par les membres de l'équipe. Il leur apportait de l'aide en leur fournissant certains dossiers ou formules excel, ce qui suscitait amitié et reconnaissance. Elle a ajouté que le niveau de savoir et le travail fourni ne correspondaient toutefois pas au niveau senior.

Un quatrième et dernier entretien d'évaluation a eu lieu le 30 août 2018, dont le résultat a été formalisé dans un document non signé relevant notamment ce qui suit (en traduction libre de l'anglais) :

« Evaluation globale

La relation entre M._____ et Z._____ s'est grandement améliorée depuis le début de la procédure. M._____ est ouvert à un retour et ils peuvent échanger sur une base quotidienne. En termes de collaboration professionnelle, il va plus en profondeur dans les dossiers et paraît montrer une meilleure compréhension des projets qu'il appuie. En ce qui concerne les séances de travail, il y a encore un manque de préparation et il ne comprend pas toujours la complexité de l'affaire.

Des améliorations sont acquises mais il peut faire mieux. En ce qui concerne le sens des affaires, qui est le fondement et la clé chez un Finance Partner expérimenté, il y a vraiment un manque (« *gap* » : *dans le contexte, une lacune*), c'est-à-dire que M._____ se rend à un rendez-vous sans prendre de notes lors d'un entretien important et ne contribue pas toujours aux discussions. Le point de vue de M._____ est qu'il ne peut pas se souvenir de tout lorsque Z._____ lui demande quelque chose, mais le fait de ne pas prendre de note n'aide pas. Depuis la semaine dernière, il semble avoir reculé en termes de précision et de qualité du travail, ce que M._____ explique par le fait que la procédure a été trop longue pour lui et qu'une fois qu'elle sera achevée, tout ira bien.

Evaluation par M._____

Il a fait aussi bien qu'il a pu et cela devrait se réfléchir dans la fin de la procédure. Il a fait preuve de compétence et nous ne pouvons pas lui demander de faire encore mieux. Il a le sentiment que Z._____ et les "Senior VPs" (*vice-présidents* ?) sont trop hauts et que nous devrions lui laisser un peu de temps pour se sentir mieux. Il a confirmé son engagement. Il fait beaucoup mieux en termes de respect des délais. Il est resté disponible pour les membres de

l'équipe commerciale. Il a le sentiment d'avoir apporté son expérience aux divers projets et discussions.

Evaluation par Z._____ + Q._____ [ndr : Q._____, directeur financier]

- Ne prend pas de notes durant une réunion stratégique très importante - ce qui montre un manque d'implication
- Ne peut pas répondre à des questions de base
- Grosse erreur rapportée lors d'une très importante procédure sur l'innovation - Ne vérifie pas le travail en dépit d'un impact critique
- Divergence dans la communication
- Ne se soucie pas du timbrage à l'entrée et à la sortie. »

Dans 15 courriels du 13 mars au 30 août 2018, dix collaborateurs - parmi lesquels C._____ - ont écrit à l'appelant, spontanément ou parfois en réponse à une demande de ce dernier, des remerciements pour le travail fourni et l'aide apportée.

4. Le 31 août 2018, P._____ a convoqué l'appelant et lui a signifié par lettre remise en main propre son licenciement pour le 30 novembre 2018, date immédiatement corrigée pour le 28 février 2019 par courrier du même jour. A cette date, l'appelant avait droit à un solde de vacances de 12,5 jours.

Dès le 1^{er} septembre 2018, l'appelant a été en incapacité de travail jusqu'au 31 janvier 2019. Les trois premiers certificats médicaux d'une durée d'un mois chacun ont été établis par le Dr G._____. Le Dr B._____, médecin psychiatre FMH, a pour sa part attesté l'incapacité de travail de l'appelant du 1^{er} décembre 2018 au 31 janvier 2019 et sa pleine capacité de travail dès le 1^{er} février 2019.

Le 28 novembre 2018, en raison de la suspension du délai de congé dû à la maladie, l'intimée a reporté la fin du contrat de travail au 31 mai 2019.

5. Par courrier recommandé du 27 septembre 2018, l'appelant a formé opposition à son licenciement, offert ses services dès que son incapacité de travail pour raisons médicales serait terminée et demandé les motifs de la décision de licenciement.

Le 19 octobre 2018, l'intimée a exposé que les performances de l'appelant avaient été considérées insuffisantes. Elle a ajouté qu'en avril, il avait été envisagé de mettre un terme par décision commune au contrat de travail de l'appelant. Celui-ci avait préféré être intégré à un plan d'amélioration qu'il avait signé le 25 avril 2018. Ce plan avait pris place sur quatre mois compte tenu des vacances, avec un suivi mensuel. Si des améliorations avaient pu être constatées, elles avaient été insuffisantes. Le nombre d'erreurs commises était resté inacceptable, auquel s'étaient jointes des négligences de communication. L'intimée a également rapporté un manque de motivation prenant la forme d'une nonchalance relativement aux heures d'arrivée et de départ.

6. L'intimée a fait parvenir à l'appelant un certificat de travail daté du 19 août 2019.

Le 9 septembre 2019, l'appelant a communiqué à l'intimée qu'il n'était pas d'accord avec le contenu du certificat de travail, en particulier qu'il n'en acceptait pas la seconde page.

7. Dans un certificat médical du 21 octobre 2019, le Dr G. _____ a certifié avoir suivi l'appelant depuis le 19 avril 2018 pour un état dépressif en lien avec un conflit professionnel. Il avait eu une consultation en urgence le 31 août 2018 suite au licenciement et avait proposé à l'appelant un soutien psychiatrique et un arrêt de travail pour une durée d'un mois sans date de reprise. Le 1^{er} octobre 2018, le début d'un suivi psychologique lui avait été signalé et l'arrêt de travail avait donc été prolongé d'un mois, puis durant le mois de novembre 2018. Un suivi psychiatrique avait débuté le 8 novembre 2018 et ce médecin avait pris le relais des arrêts de travail. Lors de la consultation du 14 juin 2019, l'appelant avait retrouvé du travail depuis le début du mois et son moral était meilleur.

En réponse à un questionnaire que lui avait adressé [...] pour le versement des indemnités journalières selon la LCA, le Dr G. _____ a posé le diagnostic de dépression et répondu à la question de la cause

médicale exacte de l'incapacité de travail ce qui suit : « *Situation familiale et professionnelle difficile. Troubles du sommeil et de la concentration, perte de la motivation* ».

Dans une attestation établie le 2 novembre 2019, F._____, psychologue-psychothérapeute, a attesté avoir suivi l'appelant en psychothérapie du 28 septembre 2018 au 21 février 2019, précisant qu'il consultait dans un contexte de crise personnelle, en lien avec son récent licenciement et sa séparation conjugale.

8. Par demande déposée le 21 octobre 2019 devant le Tribunal civil de l'arrondissement de La Côte, l'appelant a conclu, avec suite de frais et dépens, à ce que l'intimée lui doive paiement immédiat des sommes de 69'801 fr. 60 net, 8'543 fr. 75 brut et 5'000 fr. net avec intérêt à 5% l'an dès le 24 mai 2019 (I à III) et à ce qu'elle lui délivre un certificat de travail daté et signé, correspondant à la première page de la pièce 39/1 et à la seconde page de la pièce 34, « *subsidiatement selon les minima légaux* » (IV). Le montant de 69'801 fr. 60 a été requis à titre d'indemnité pour licenciement abusif, celui de 8'543 fr. 75 à titre de solde de vacances non prises et celui de 5'000 fr. à titre d'indemnité pour tort moral. L'appelant a produit à l'appui de son écriture une deuxième page du certificat de travail correspondant, selon lui, à la réalité de ses compétences et des prestations fournies.

Dans sa réponse du 5 février 2020, l'intimée a conclu, avec suite de frais et dépens, au rejet des conclusions de la demande.

Réplique, duplique et déterminations ont été déposées les 26 mai, 6 juillet et 14 septembre 2020.

Au premier jour de l'audience de plaidoiries finales, le 11 mai 2021, le tribunal a entendu sept témoins, soit X._____, S._____, Q._____, C._____, D._____, U._____ et H._____.

X._____, directeur du marketing, a notamment déclaré ce qui suit :

« Nous avons travaillé avec M._____ chez C._____Sàrl que M._____ avait commencé à travailler chez C._____Sàrl, sans que je me souvienne quand il a commencé, jusqu'à mon départ de C._____Sàrl en 2018. Officiellement, mon contrat s'est terminé en juillet 2019. Nous sommes parvenus à un accord mutuel au moment de mon départ. J'avais un problème avec mon manager.

ad allégué 6 [A son lieu de travail, M._____ a subi le harcèlement de sa supérieure Z._____] : correct.

Pour répondre à Me Bettex qui me demande ce qui me fait dire ça, je réponds que la façon dont le manager le traitait ne correspondait pas aux valeurs de la société. Il y a eu des moments où elle ne traitait pas l'équipe de manière juste, en tant qu'employés.

Me Bettex relève que je travaillais pour le marketing et M._____ pour les finances et me demande comment je sais ce qui précède. Je le savais parce que M._____ était mon contact direct au sein d'une équipe multifonctionnelle. Par ailleurs, j'ai travaillé directement avec Z._____. C'est pourquoi j'ai vu les interactions, observé ce qui s'est passé et vu comment elle le traitait. Je précise encore que nous travaillions dans un open space et que nos bureaux n'étaient pas loin, même si j'étais directeur du marketing et M._____ directeur des finances.

ad allégué 12 [L'importance donnée à de petites corrections et à de petits détails par Z._____ était connue d'autres collègues au sein de la défenderesse] : Vous précisez que l'attitude dont on parle est celle consistant à micro-manager. Correct. Elle travaillait exactement de cette façon en revérifiant le moindre détail et en reposant et reposant encore les mêmes questions. Cela avait pour effet de dévaloriser la personne et son travail, d'empêcher la personne de contribuer au travail commun, ça casse la personne et ce qu'elle a apporté jusqu'alors.

ad allégué 13 [Mais personne n'osait rien dire] : Non, les gens n'osaient pas dire. L'atmosphère dans le team était très toxique. L'ambiance était de ne pas faire confiance. Elle n'était pas la seule micro-manager dans la société, le top chef était exactement pareil et c'est pour cela que personne n'osait rien dire, car s'il parlait, il devait s'opposer au chef de l'organisation.

ad allégué 18 [La défenderesse prétend se soucier de la santé mentale de ses employés et être à leur écoute] : Oui. Mais la situation était complètement fautive car en réalité, il y a des gens dans la gestion, dans les tops managers, qui ne sont pas intéressés à cela. Et si les leaders ne sont pas intéressés à ces valeurs, l'intention de la société n'est pas appliquée.

Pour répondre à Me Saviaux qui me demande de préciser qui sont les leaders dont je parle, dans ce contexte, je parle des membres du lead team, Z._____, [...], en tête de toute l'organisation, et

d'autres personnes qui avaient des fonctions de direction, comme [...], [...].

Pour répondre à Me Bettex qui me demande si j'ai préparé mon audition avec M. M. _____, non. J'ai parlé avec lui de ce cas en septembre 2018, quand il a été licencié. C'est alors qu'il m'a demandé si je serais d'accord de témoigner. Depuis lors, je n'en ai plus reparlé avec lui. Entre-temps on a eu des contacts, mais pas par rapport au cas.

*ad allégué 23 [Le demandeur n'a reçu aucun soutien, bien au contraire] : Je sais quelle était sa situation privée. Je ne peux pas dire avec 100% de garantie s'il a reçu le soutien de C. _____ Sàrl ou pas. Ce que je peux dire c'est que c'est quand il était dans cette situation que l'attitude du manager n'était pas correcte. Ce n'est pas quand on est dans une telle situation qu'il faut encore dévaloriser la personne.
(...)*

ad allégué 49 [Ces affirmations sont complètement en-dehors de la réalité] : Les allégués 47 et 48 me sont résumés [La défenderesse a prétendu que les améliorations étaient insuffisantes, qu'il y avait de nombreuses erreurs commises, des négligences de communication et un manque de motivation chez le demandeur] : De mon point de vue, je ne peux pas accepter ces raisons. J'ai travaillé avec lui, je n'ai jamais observé ces choses-là. Je sais qu'il traversait une période difficile sur le plan personnel mais par rapport au travail qu'il était supposé faire, je ne l'ai jamais vu rater un délai pour donner un travail, ni observé qu'il ne communiquait pas, ni observé qu'il donnait une fausse information sur ce qu'il pouvait faire ou pas, en bref je n'ai pas constaté d'erreur impactant négativement le travail du business. J'ai trouvé très bizarre que la même personne qui a donné ces raisons a été très enthousiaste à l'engager et à lui donner un contrat à plein temps grâce au travail remarquable qu'il avait fait avant. Chaque fois, cette personne-là disait qu'il faisait un travail fantastique et remarquable et j'ai été témoin de ça. Pour donner un exemple de mon expérience de travailler avec lui et ce dès qu'il a commencé, c'était qu'il était extrêmement collaboratif, il communiquait de façon proactive et il répondait aux attentes des autres, étant précisé qu'il couvrait différentes parties du business.

*ad allégué 54 [Le 9 novembre 2017, X. _____ a adressé un courriel au demandeur, pour le remercier de son fantastique support en 2017] : Vous me soumettez la pièce 24/2. Je confirme en être l'auteur et confirme son contenu.
(...)*

ad allégué 87 [Les collaborateurs de la défenderesse ayant travaillé avec le demandeur et ayant bénéficié de son aide se sont tous félicités de l'esprit d'équipe du demandeur, de ses compétences professionnelles, de son entrain et de sa bonne humeur, de sa rapidité, de sa souplesse et de son excellente manière de communiquer] : Oui.

ad allégué 89 [Au vu de ses excellentes performances, reconnues de tous au sein de la défenderesse, le demandeur a ressenti, de manière légitime, le licenciement comme une grande injustice] : Oui.

C'est exactement ce que j'ai dit avant, lorsque vous m'avez lu l'énumération (allégué 87). La qualité de son travail était excellente. C'est un des meilleurs experts en finance avec qui j'ai travaillé durant ma carrière de 20 ans.

ad allégué 90 [Cela a été d'autant plus pénible pour le demandeur qu'il a en réalité subi le harcèlement de sa cheffe Z._____] : Oui. Ce sont les mêmes commentaires qu'avant par rapport à cette attitude de dévaloriser les gens et leur travail.
(...)

ad allégué 299 [D'autres personnes ont subi le même comportement de Z._____ : Oui, il y a eu une personne avant M._____ qui a eu la même expérience.

Pour répondre à Me Bettex qui me demande s'il est exact que j'ai aussi eu des problèmes de performance, ce qui a donné lieu à mon accord quant à mon départ de la société (*Me Saviaux souligne que la question sort du cadre des allégués ; la présidente la soumet néanmoins au témoin, en tant qu'elle apparaît pertinente pour apprécier la valeur probante du témoignage. Pour le surplus et en tant que de besoin, la question du retranchement éventuel de la réponse sera tranchée dans le jugement au fond*). Oui et non. Oui parce que j'ai eu des problèmes de performance. Non par rapport au contexte et la situation dans laquelle j'ai été. Dans un sens j'ai été dans la même situation que celle dans laquelle a été M._____. J'ai eu un conflit ouvert avec mon manager, j'étais dévalorisé pour tout le travail que je faisais avec pour résultat que j'ai eu des problèmes de performance. Après on a été en discussion et j'ai accepté de mettre un terme à mon contrat car je n'étais pas prêt à traverser un plan d'amélioration de performance.

Pour répondre à Me Saviaux qui me demande pourquoi je n'étais pas prêt à traverser un tel plan (*Me Bettex souligne que la question sort du cadre des allégués, même remarque que plus haut*), c'est parce que je ne pouvais pas faire confiance au manager avec lequel je travaillais, son attitude à être juste et objectif.

(...) ».

S._____, supply team manager, a notamment déclaré ce qui suit :

« Je n'ai pas de lien de parenté avec M. M._____. Nous sommes d'anciens collègues. Je travaille toujours chez C._____ Sàrl. De façon très générale, je comprends quel est le sujet car j'ai reçu une citation à comparaître. Je n'ai pas discuté de l'affaire ni avec l'employeur ni avec M. M._____.

ad allégué 4 [Au début de l'année 2018, M._____ a subi une période très difficile dans sa vie privée] : Oui à ma connaissance.

ad allégué 6 : Oui d'après mes observations.

ad allégué 7 [Z._____ a eu un comportement inacceptable à l'égard du demandeur ainsi que d'autres employés] : De mon point de vue subjectif oui.

ad allégué 8 [Z._____ pratiquait le micro-management, étant en permanence sur le dos de ses subordonnés pour des détails et des broutilles] : Oui je suis d'accord avec ça.

ad allégué 9 [Les ressources humaines de la défenderesse et son service légal ont reçu des plaintes pour manque de respect et communication agressive de la part de Z._____] : Je ne suis pas au courant de ça.

ad allégué 9bis [En l'espace de trois ans, Z._____ a fait partir trois personnes de la défenderesse : [...], H._____ et le demandeur] : C'est exact. Ces trois personnes ont quitté la société en raison de conflits et d'une situation inconfortable avec Z._____.

ad allégué 10 [Z._____ avait la réputation de micro manager, attachée à tous les petits détails et faisait la risée d'autres collègues, dans les autres divisions de la défenderesse] : Je n'avais pas un rapport direct avec Z._____ et n'étais personnellement pas au courant de la manière dont elle se comportait. Mais d'après le feed back d'autres personnes, oui c'était le cas. Elle était « peaky » sur le micro-management.

ad allégué 11 [Z._____ attachait plus d'importance à de petites corrections et à de petits détails qu'au travail lui-même, en particulier la marche des affaires, aux projets tec., portant pourtant sur des millions de francs] : Je suis d'accord qu'elle n'était pas appréciée. C'était impossible de la satisfaire. Elle n'était jamais satisfaite car il y avait toujours de petites choses sur lesquelles elle revenait. C'était une attitude négative. Peu importe ce qui était fait et si le gros du travail était bien fait, elle trouvait toujours quelque chose de négatif à redire. Au lieu d'encourager et de soutenir le gros du travail bien fait, elle se focalisait sur quelque chose de microscopique qui n'était pas relevant pour le gros du travail. Elle ne se concentrait que sur ses petits détails négatifs. Il était impossible de la satisfaire. C'était décourageant.

Pour répondre à Me Bettex, je ne travaillais pas directement sous les ordres de Z._____ mais dans le même team qu'elle. Il me demande si ce que je dis là c'est donc des propos rapportés. En général, c'est le feed back d'autres personnes mais aussi le fruit de mes propres observations dans le cadre du travail d'équipe, sur la manière dont elle parlait, sur ses réactions etc.

ad allégué 12 : Oui, l'attitude était connue.

ad allégué 13 : Non, personne n'apportait ça à la connaissance de la hiérarchie. En tout cas à ma connaissance, il n'y a pas eu de plainte formulée.

ad allégué 14 [Le harcèlement de Z._____ était permanent et son type de communication irrespectueux] : Je ne peux pas faire de commentaire car ce n'était pas par rapport à moi.

ad allégué 16 [Au Canada où la défenderesse a une filiale, Z. _____ avait comme surnom "Iron Lady"] : C'était une information informelle qu'on avait dans l'équipe.

ad allégué 18 : Il y a eu un changement durant les deux dernières années. Il a été fait beaucoup plus attention à ce sujet. Il y a un questionnaire soumis chaque année concernant notamment la manière dont les collaborateurs se sentent. Il est résulté du feed back que certains ne se sentaient pas écoutés par les managers.

ad allégué 23 : A ma connaissance, il n'a pas reçu de soutien.

ad allégué 27 [L'arrêt de travail du demandeur est clairement dû au harcèlement par Z. _____, à la pression constante mise par cette dernière et à son manque de respect] : Je sais qu'il était en arrêt maladie et que c'est devenu encore pire en l'absence de tout soutien de son manager. Il était en arrêt pour essayer de récupérer à la maison.

*ad allégué 34 [A réception d'un rapport sur les marchés en Allemagne, Z. _____ a dit au demandeur, dans l'open space : "C'est toi qui as rédigé ? C'est trop bon pour que ce soit toi."] : Oui, il y a eu une situation comme ça.
(...)*

*ad allégué 49 : De mon point de vue, selon mon expérience professionnelle et du point de vue de ma collaboration avec M. _____, je ne peux confirmer aucune de ces affirmations.
(...)*

ad allégué 87 : Je confirme à 100%. Tant d'un point de vue de la collaboration professionnelle que de son comportement dans l'équipe, il avait une attitude positive, il répondait rapidement à toutes les demandes, il n'avait pas une attitude négative, la qualité de son travail était toujours très élevée. Il était hautement apprécié. Quand il est arrivé dans l'équipe, il a amené cette énergie positive et sa perception positive des partenaires financiers. Quand malheureusement il est parti, l'énergie positive est partie également.

ad allégué 88 [Le licenciement du demandeur l'a grandement affecté moralement et psychologiquement] : Oui je confirme.

ad allégué 92 [Les ressources humaines n'ont absolument rien fait pour soutenir le demandeur] : Oui c'est juste. La fonction de RH chez C. _____ Sàrl était essentiellement contrôler les procédures, mais pas vraiment résoudre des conflits.

*A la demande de Me Bettex, vous me soumettez la pièce 13. Me Bettex si je connais Mme P. _____. Oui, je la connais. Me Bettex me demande s'il est exact qu'elle est aux RH. Oui. Il me demande si cette pièce n'est pas la preuve que M. _____ a remercié les RH pour son support. Elle lit la lettre. Pour moi, ce n'est pas un remerciement pour le soutien mais plutôt pour la discussion. C'est un merci de l'avoir écouté, mais pas de l'avoir aidé.
(...)*

ad allégué 299 : [Z. _____] n'appliquait pas le même type de comportement par rapport à ses subordonnés et ses supérieurs. Elle avait un peu une attitude de caméléon. Cela explique différents styles de perception de son attitude par les différentes personnes. Par rapport à ses subordonnés, elle les considérait comme des esclaves. Par rapport aux personnes de même niveau, elle se comportait différemment. Et par rapport à ses supérieurs, elle avait l'attitude d'une personne qui veut plaire. »

Les propos suivants ont notamment été relatés par Q. _____, directeur financier :

« Je travaille toujours chez C. _____ Sàrl. J'ai parlé de la logistique avec Mme [...]. Je n'ai pas vu d'acte de procédure.

ad allégué 158 [Le demandeur commettait ainsi de trop nombreuses erreurs qui devaient être reprises par sa supérieure] : Oui, c'est correct.

Pour répondre à Me Saviaux qui me demande si j'ai constaté ça personnellement, si oui à plusieurs reprises ou si cela m'a été rapporté et par qui. Cela m'a été rapporté par Z. _____.

ad allégué 159 [S'agissant d'un "finance manager", de telles erreurs ne pouvaient en effet être admises] : Sa position était assez élevée et des erreurs comme ça, ça peut passer une fois mais pas plusieurs fois.

Me Bettex me demande quel type d'erreur m'a été rapportée. Il s'agissait des rapports standards effectués tous les mois et ainsi les erreurs étaient répétitives. Quant au genre d'erreur, je ne peux pas dire dans les détails, mais c'est en lien avec les calculs qu'il effectuait en sa qualité de directeur des finances.
(...)

ad allégué 163 [S'agissant de documents importants, sa supérieure devait vérifier systématiquement le travail du demandeur ...] : Oui, c'est correct.

ad allégué 164 [... et corriger ses rapports] : Oui.

ad allégué 167 [C'est ainsi que Q. _____ - Finance Head Global Marketing and R&D - a été frappé, lors d'un passage sur site, par les erreurs du demandeur et par son incapacité à répondre à des questions pourtant simples] : Oui, c'est correct.

ad allégué 168 [C'est à cet égard Q. _____ qui a demandé, si le demandeur devait continuer à travailler par la défenderesse, qu'il soit placé dans un PIP] : Après la réunion de 30 minutes que j'ai eue avec M. _____, je me suis questionné sur son habileté à faire le travail à son poste, j'en ai parlé à Z. _____ à laquelle j'ai posé des questions sur le rendement du travail de Z. _____ et elle aussi avait des préoccupations. C'était en lien avec un manque de vision globale, la réflexion stratégique, il n'a pas pu répondre à des questions basiques et fondamentales concernant par exemple les

prix et le détail des coûts. C'est moi qui ai demandé si on devait faire un PIP ou pas et après 15 secondes de réflexion, Z._____ a considéré que oui.

Me Saviaux demande qu'on soumette les pièces 24/11 et 24/15 au témoin. M._____ est très sympa, il est charismatique, il a beaucoup de choses pour lui, mais il y a certaines choses fondamentales pour ce poste qu'il n'avait pas. Le rôle de finance manager était de questionner les gens du marketing et d'être sûr que l'équipe se concentre sur les choses qui étaient importantes. Un des problèmes est que M._____ a fait tout ce que les jeunes personnes du marketing ont demandé, avec ça il a aussi fait beaucoup de travail pour lui-même. Le problème n'est pas qu'il n'a pas travaillé assez, mais qu'il n'a pas mené la bonne réflexion stratégique, ce qui fait que l'équipe a travaillé trop. Son rôle était de poser des questions et de faire en sorte qu'on se focalise sur des choses importantes. C'est un aspect fondamental qui a manqué. C'est ce que je vois dans la première des pièces qui m'est soumise. C'est un junior qui est très content car on a fait ce qu'il avait demandé. C'est M._____ qui lui a demandé d'écrire cela et c'est juste qu'il en avait le droit. Je constate qu'on le remercie pour les efforts mais pas pour la qualité du travail. Il a fait des heures, ça ce n'est pas le problème, mais c'est au niveau de la qualité du travail qu'il fallait corriger. Je prends connaissance de la 2ème pièce qui m'est soumise, c'est la même chose, ça provient de quelqu'un qui est assez junior dans l'organisation.

Me Saviaux me demande si J._____ est vraiment un junior et s'il n'a pas plutôt une fonction plus élevée de directeur marketing. Je n'ai pas reconnu le nom de la personne, c'est pour ça que j'ai imaginé que c'était un junior (*Me Bettex relève que cela sort du cadre de l'allégué ; même remarque que précédemment*). Me Saviaux me demande qui est J._____ et quelle est sa fonction. Je ne le connais pas et ne sais pas quelle était sa fonction. Mais je connais le directeur du marketing aujourd'hui 11 mai 2021, qui n'est pas M. J._____.

ad allégué 226 [Ce sont les compétences techniques du demandeur qui étaient défailantes] : Oui.

ad allégué 343 [Z._____ a eu une carrière irréprochable de plus de 30 ans au sein de la défenderesse] : C'est correct.

ad allégué 344 [On ne peut pas en dire autant du demandeur qui n'a fait qu'un cours passage décevant chez la défenderesse] : Si je me souviens bien, c'est Z._____ qui a engagé M._____ et conclu le PIP.

ad allégué 346 [Z._____ a toujours su désamorcer les tensions avec les collaborateurs] : Je ne connais pas [...]. Avec une fonction de finance director, de temps en temps, il y a des discussions difficiles ou des tensions, cela fait partie du travail. Mais je n'ai pas reçu de plainte au sujet de Z._____. De temps en temps, elle est un peu dans les détails, mais on exige ça dans les finances. Si quelqu'un travaille pour cette personne et fait des erreurs, on doit être plus dans les détails, non ?

ad allégué 347 [La réputation de Z. _____ était celle d'un dirigeant exigeant mais juste] : Oui, c'est correct.

ad allégué 348 [Elle apportait un important soutien à ses collaborateurs qui la voyaient comme un dirigeant très respecté] : De tout ce que j'ai vu, cette affirmation est correcte. »

C. _____, publicitaire dans le marketing, a tenu les propos suivants :

« Je n'ai pas de lien avec le demandeur. Je suis toujours collaborateur chez C. _____ Sàrl. Je sais ce qui s'est passé mais je n'ai pas connaissance de la procédure, ni n'en ai parlé avec mon employeur.
(...)

ad allégué 49 : Interpellé par la présidente, je précise que M. _____ [et moi] étions sauf erreur au même niveau hiérarchique, moi au marketing et lui à la finance et nous travaillions ensemble. Non, je n'ai pas eu de problème avec M. _____. Je n'adhère pas à ces affirmations.

ad allégué 61 : Vous me présentez la pièce 24/4. Je confirme être l'auteur de cet e-mail et son contenu.

ad allégué 66 : Vous me présentez la pièce 24/9. Je confirme être l'auteur de cet e-mail et son contenu.

ad allégué 77 : Vous me présentez la pièce 24/14. Je confirme être l'auteur de cet e-mail et son contenu.

ad allégué 85 : Vous me présentez la pièce 24/20. Je confirme être l'auteur de cet e-mail et son contenu.

ad allégué 86 [Ce qui précède - les courriels de remerciement envoyés par les collaborateurs - démontre que les reproches formulés au demandeur par la défenderesse sont clairement infondés et mensongers] : De ma part, je n'ai jamais eu de problème avec M. _____.

ad allégué 87 : Oui. »

D. _____, consultant indépendant en modélisation financière, a notamment indiqué ce qui suit :

« Je connais M. _____ depuis sauf erreur 2014, quand je suis arrivé à [...]. Nous nous sommes rencontrés par le biais des enfants à l'école. Je n'ai jamais été employé par C. _____ Sàrl.

Me Bettex me demande si ce que je vais expliquer correspond à ce que m'a expliqué M. _____. Je vous le dirai en fonction des questions qui me seront posées. J'ai une idée de ce sur quoi je vais

être entendu car je sais que M. _____ a été licencié par C. _____ Sàrl mais pour le surplus, il m'a dit qu'il n'avait pas le droit de m'en parler.

ad allégué 4 [Au début de l'année 2018, M. _____ a subi une période très difficile dans sa vie privée] : Oui. Son épouse l'a quitté en tout début d'année. C'est arrivé pour lui comme une énorme surprise. Il était très attaché à sa famille et à son épouse. Il l'a pris comme un train dans la figure. C'était une grande surprise, selon ma compréhension, il ne l'a pas vu venir. Il était très investi dans son couple et sa famille et ce genre d'événement a été forcément très déstabilisateur. M. M. _____ est un battant, un sportif de haut niveau. Il se relève dans l'adversité, mais cela lui a quand même porté un gros coup au moral. Il était comme un boxeur KO, il avait besoin de temps. C'est un élément majeur qui l'a profondément affecté.
(...)

ad allégué 6 : N'ayant pas travaillé chez C. _____ Sàrl, je me base sur des discussions plutôt factuelles avec M. _____, qui y avait mis assez peu d'affect, pour vous répondre. J'ai moi-même travaillé dans des grands groupes internationaux ayant la même organisation que C. _____ Sàrl. Ma compréhension est que la responsable hiérarchique était une personne old school, concernant notamment ses méthodes de management. Selon moi, étant précisé qu'il s'agit de mes qualificatifs car M. _____ a été plus gentil dans ses propos, sa supérieure était quelqu'un de très traditionnel, très dur, ne montrait pas d'empathie. En anglais, on dit bean counter, qui s'applique à quelqu'un qui s'attache exagérément aux détails. (...) Au contraire, M. _____ avait une vision, s'agissant de la supervision économique, sous un angle plus opérationnel. La rationalité économique prévaut dans ses analyses, ce qui n'était pas le cas de sa supérieure.

Pour répondre à Me Bettex, je travaille en tant que consultant en modélisation économique, en lien avec le développement économique et stratégique, je fais des tableaux Excel dont il résulte quels sont les engagements financiers et ce que cela rapporte, soit les coûts et les profits qui peuvent en résulter.

Me Bettex me demande, s'il me dit que Z. _____ considère que je suis parfaitement incompetent, si cela me choque. Je réponds en demandant comment elle pourrait avoir cet avis. Me Bettex me demande si j'ai déjà vu Z. _____. Non. Il me demande si je connais Z. _____ par Internet, Facebook, LinkedIn, etc. Me Bettex me rassure en me disant que Z. _____ ne me connaît pas. Je souhaite indiquer que j'ai un passé d'auditeur. Je pose beaucoup de questions et étudie des faits. C'est lors de séances de vélo que j'ai eu des discussions de pair à pair avec M. _____, il m'arrive également avec d'autres personnes d'avoir des échanges sur l'environnement professionnel. C'est dans ce cadre que j'ai obtenu des informations de M. _____. J'ai apporté les qualifications dont je vous ai parlé.

ad allégué 88 : Oui, c'est la moindre des qualifications.

ad allégué 89 : A priori oui. Je n'étais pas dans les discussions mais je sais qu'il prenait plaisir à travailler, malgré un environnement

difficile. Il avait des projets d'affectation plus larges, notamment dans la modélisation, cela se passait très bien. Tous étaient contents de l'aide qu'il apportait sur l'aspect financier et il en était fier.

ad allégué 90 : J'ai déjà évoqué les méthodes de management telles que je pouvais les qualifier. Je l'ai entendu plusieurs fois dire qu'il devait refaire des travaux qui étaient terminés, notamment parce qu'il n'avait pas reçu de retour. C'est un comportement typique de laisser faire les choses avant de dire que cela ne sert à rien. D'après ce que je sais, Z._____ avait des horaires décalés, elle travaillait beaucoup le soir et le week-end. Il y avait peu ou pas de feedback avant la fin. C'était un environnement relativement compliqué. M._____ s'attachait à mettre de l'huile dans les rouages, il allait chercher le retour nécessaire mais ne le trouvait pas avant de faire face à de la négativité et à des reproches.

ad allégué 92 : Je sais qu'il a pris contact avec ses RH, dans l'espoir d'obtenir un soutien moral. Au boulot, cela allait bien, mais il y avait la perception que lui allait mal, intérieurement il n'était pas au mieux. Il a peut-être eu envie de se sentir soutenu par rapport à ça. Je sais qu'il en a aussi discuté avec des collègues, avec moi et avec des partenaires de hockey, il s'est montré transparent. D'après ce que j'ai compris, les RH avaient pris la chose comme une patate chaude. Je n'ai pas compris que de l'aide ait été mise en place, médiation ou autre accompagnement, comme on peut le trouver selon la méthodologie RH actuelle. La réponse a plutôt été « débrouillez-vous, cela ne concerne pas le boulot, ce n'est pas notre problème ». Il a plutôt eu droit à une mise en garde, alors que la doctrine moderne suggère de prendre en compte l'employé.

ad allégué 110 [Le demandeur a bénéficié d'un suivi psychiatrique] : Je sais qu'il a vu un psychiatre à Nyon et un psychologue qui travaille avec ce docteur-là.

ad allégué 111 [Ainsi que d'un coaching] : Avec son psychologue et aussi une amie coach de vie avec laquelle il a travaillé, il y avait ces deux axes. »

U._____, directeur de programme, a notamment rapporté les propos suivants :

« Je suis un ami intime de M._____, depuis 2000 ou 2001. Je ne suis pas ni n'ai jamais été collaborateur de C._____Sàrl. J'ai une idée du contexte de mon audition. M._____ m'a dit que j'allais être entendu comme témoin pour répondre à des allégations et dire ce que j'avais constaté le concernant. Je n'ai pas préparé plus spécialement l'audience avec lui.

Pour répondre à Me Bettex qui me demande dans quel domaine je suis directeur de programmes, c'est dans la gestion de projets, la transformation IT, métiers et outsourcing.

ad allégué 4 : Oui, effectivement. Autant que je m'en rappelle, à la veille de Noël, sa femme lui a annoncé qu'elle le quittait. Il faut dire qu'il accorde une très grande importance à sa famille et à sa femme,

de sorte que cela a été difficile. Il y a des séparations qui sont prévisibles et sont un soulagement. Mais celle-ci, c'était le contraire.

Pour répondre à Me Bettex qui me demande si j'ai parlé avec la femme de M. M. _____, après l'annonce de la séparation, non.
(...)

ad allégué 6 : Je ne connais pas le nom de la supérieure mais effectivement je peux témoigner de ce que j'ai entendu, à savoir ce dont M. _____ m'a parlé. M. _____ m'a parlé de harcèlement.

ad allégué 88 : Oui, en tant qu'ami, que confident, et que manager, étant précisé que j'ai géré des équipes notamment en lien avec des problèmes de performance et de licenciement, j'ai regardé ce qui s'était passé et j'ai vu quelque chose d'extrêmement destructeur. Le premier effet kiss cool était la séparation qui a été très dure à encaisser pour M. _____. Le deuxième effet a été qu'il s'est battu tant qu'il le pouvait et qu'il avait des difficultés à dormir ainsi que dans la gestion de sa vie privée et de son travail, à savoir de la balance entre les deux. La deuxième étape qui a été dure a été d'aller voir sa cheffe et les RH pour leur demander si ce n'est de l'aide, du moins de la compréhension. En soi, il n'a pas eu d'aide ni de compréhension. J'ai trouvé dur de le voir continuer à avancer et à se battre dans l'indifférence absolue de sa cheffe qui ne lui demandait pas comment il allait et le chargeait de travail. Au contraire, ses collègues eux au moins le soutenaient. Le point supplémentaire était qu'on aurait pu en rester là. Comme manager, il est essentiel de prévenir et d'encadrer la situation quand cela va mal dans la vie privée car on voit poindre un burn-out, qui se produit généralement lorsque cela va mal au travail et dans la vie privée. Dans ce cas, en termes de management, on cadre en principe son collaborateur. Au lieu de cela, dans le cas de M. _____, on l'a soumis à un plan d'amélioration, ce qui lui a mis une pression terrible. Je pense qu'il a relevé le défi, comme les précédents. Il l'a pris très au sérieux. On en a parlé souvent. A chaque revue de performance, il était très surpris des appréciations, qui bloquaient sur des détails infimes. Il y a eu une chose surprenante, à savoir la jeunesse et l'inexpérience de la personne des RH, au regard de la seniorité et du grade du manager de M. _____. Mon analyse est que les RH auraient pu jouer un rôle pour faciliter les choses, mais ont brillé par leur absence.

Pour répondre à Me Bettex qui me demande ce que sont les détails, le seul exemple dont je me rappelle est que dans un rapport final, il avait parlé de Chine au lieu de Chine continentale.

Pour répondre à Me Bettex qui me demande si j'ai rencontré la jeune personne des RH, je réponds que non.

ad allégué 89 : Je peux témoigner du ressenti.

ad allégué 90 : Oui, pour moi effectivement c'est la sorte d'acharnement à charger quelqu'un qui est dans une position très difficile. C'est une pratique proche du harcèlement qui a pour effet d'induire un burn-out, à courte ou moyenne échéance. Je suis étonné que M. _____ ait tenu aussi longtemps face à une telle situation.
(...)

ad allégué 110 : Oui, il s'était fait aider déjà avant le licenciement par un coach. Il s'est fait suivre, je ne peux pas témoigner du grade de la personne qui l'a suivi. A l'époque il était dans un état tel que je ne le revoyais pas et il n'était pas prêt à recommencer dans un tel métier. Il avait très sérieusement songé à faire une reconversion. »

H. _____, coordinatrice supply chain, a déclaré notamment ce qui suit :

« Je n'ai pas de lien de parenté avec M. _____. Nous avons été collègues. J'ai été collaboratrice de C. _____ Sàrl, ce qui n'est plus le cas. Je suis partie en bons termes, il y a eu une restructuration. Dans les grandes lignes, j'imagine le contexte je vais être entendue, mais je n'en ai pas le détail. M. _____ m'a contacté par SMS pour savoir si j'avais bien reçu la convocation. Sinon, je n'ai pas parlé de la procédure avec lui, ni avec C. _____ Sàrl.

ad allégué 7 : Je peux parler par rapport à moi-même. Z. _____ avait un comportement qui ne permettait pas d'avoir des rapports de travail normaux ni de faire son travail normalement.

Pour répondre à Me Bettex qui me demande si j'ai travaillé sous les ordres de Z. _____, oui, c'était ma cheffe. Pour répondre à Me Bettex, je ne me suis pas plainte aux RH, mais j'ai parlé directement avec Z. _____, nous avons eu des réunions pour discuter du travail à faire et puis de la bonne marche des activités, Me Bettex me demande si je lui ai demandé de changer son comportement. C'était pour clarifier des discussions informelles que nous avons eu et également son comportement afin que je puisse réaliser mon travail dans les meilleures conditions.

ad allégué 8 : Je confirme tout à fait ça.

ad allégué 9 : Je confirme aussi. Pour répondre à Me Bettex, il s'agit d'une de mes collègues de travail qui m'a dit qu'elle avait envoyé plusieurs mails. La présidente me demande si je peux dire son nom. Je préfère parler uniquement en mon propre nom. Pour répondre à Me Bettex qui me demande si elle s'est plainte aux RH ou au service légal, c'était aux RH.

ad allégué 9bis : Je confirme. Pour répondre à Me Bettex qui relève que j'ai dit en préambule à la suite d'une réorganisation, oui tout à fait. J'ai reçu l'information formelle quant à la réorganisation de Z. _____. Me Saviaux me demande si j'ai le sentiment que c'est Z. _____ qui a souhaité le départ de [...], de M. _____ et le mien. Oui, tout à fait. Me Bettex me demande si je me souviens, dans cette réorganisation, combien il y avait de licenciements. Dans ce cas concret, c'était le mien seulement.

ad allégué 10 : Je parle pour mon cas concret. Par rapport à moi, Z. _____ se mettait derrière moi lorsque j'étais à mon ordinateur en me disant « Ah, tu n'es pas en train de faire cette tâche-là. » Comme on était en open space, les autres collègues ont remarqué ce comportement et m'ont dit que c'était exagéré.

ad allégué 11 : A nouveau, je confirme. Je peux donner un autre exemple. Z. _____ mettait énormément de pression en envoyant des e-mails intimidants ou qui cherchaient à l'être, ou des e-mails menaçants, alors qu'elle-même à son travail et à la vue des autres collègues était en train de faire des activités qui n'étaient pas liées à son travail.

(...)

ad allégué 13 : Ce n'est pas tout à fait vrai. Des e-mails ont été envoyés aux RH. J'ai eu plusieurs réunions avec elle pour parler ou en tout cas défendre mes activités, activités que je réalisais dans les temps malgré sa pression, malgré l'appréciation de mes autres collègues dans le département. Sinon, on ne lui disait pas les choses en face, effectivement.

ad allégué 14 : Je confirme. Elle allait même plus loin. Dans mon cas, on m'a rapporté qu'elle me dénigrait, par rapport à mes activités au sein de la société, qu'elle disait que je n'étais pas impliquée dans l'organisation, alors que mon travail démontrait le contraire et que mes collègues constataient le contraire.

ad allégué 15 [Le harcèlement de Z. _____ et son type de communication irrespectueux ont été signalé par d'autres employés de la défenderesse aux RH et au département légal] : Je l'ai entendu, pas au département légal, mais j'ai entendu que son comportement avait été rapporté aux RH.

ad allégué 18 : Avec mes collègues, nous avons vécu la transition de [...] à [...], pendant deux ans. Ce sont deux entreprises et deux cultures différentes. Chez [...], il y avait la culture du chef qui apportait des résultats mais était [...] attentif à la santé mentale et au bien-être des collaborateurs. Quand nous avons passé chez C. _____ Sàrl, il y a eu une amorce de changement. Des employés ont été envoyés à Nyon et il y a eu un mélange. Mais il y a eu une période où il y avait encore un management basé sur le résultat et non le bien-être des collaborateurs ni de bienveillance envers ces derniers.

(...)

ad allégué 300 [Z. _____ a rendu la vie impossible à H. _____] : Je confirme que j'ai travaillé sous une énorme pression avec une cheffe qui me micro manageait qui me dénigrait auprès d'autres employés et qui ne respectait pas des discussions qu'on avait sur certains projets pour que je puisse évoluer dans ma carrière. »

A la reprise de l'audience de plaidoiries finales, le 12 mai 2021, le tribunal a encore entendu deux témoins et procédé à l'interrogatoire en qualité de partie de l'appelant.

P. _____ a exposé ce qui suit :

« Je travaille chez C. _____ Sàrl depuis 2006 en temporaire et, sauf erreur, depuis 2008 avec un contrat fixe. Au départ, c'était [...], suite à une fusion, depuis 2015, c'est C. _____ Sàrl. Je n'ai pas connaissance des écritures. J'accouche dans deux semaines. Il y a quelques semaines, j'ai eu une discussion avec Me Bettex et Mme [...] pour trouver un plan B pour le cas où je serais alitée. A la suite, j'ai eu hier un appel de Mme [...] qui voulait s'assurer que je serai présente aujourd'hui. Pour le surplus, nous n'avons pas parlé des faits, on m'a bien expliqué que l'on ne pouvait pas en parler ni préparer mon audition et les questions qui me seraient posées.

ad allégué 158 : Vous me précisez que l'on est à fin 2017. Oui, absolument. A ce moment, des erreurs avaient été constatées depuis plusieurs semaines déjà. A la fin de l'année, il y a une revue des performances et du comportement. Tant le collaborateur que la hiérarchie font leurs remarques. Une amélioration lui avait été demandée, principalement sur le fait d'aller plus profond dans les analyses financières au lieu de se contenter de faire des tableaux Excel. Par contre, cela ne lui avait pas été formellement adressé. La note était stable ou « bon ». C'était une note de 3 sur 5, ce qui correspond à satisfaisant, bon. La manager et les RH n'avaient pas demandé de plan de remise à niveau.

Me Saviaux me demande qui procédait à l'appréciation des prestations de M.M. _____. Je réponds que, s'agissant tant de l'appréciation informelle de milieu d'année que de celle plus formelle de fin d'année, qui est enregistrée dans le système, cela se passe entre l'employé et le manager. Les RH n'interviennent pas à ce moment-là. Des choses peuvent leur être remontées, mais les RH n'interviennent pas dans le processus, cela ferait beaucoup trop d'employés. Concrètement, le manager était Z. _____. Pour répondre à Me Bettex, le supérieur de Z. _____ était en ce temps-là Q. _____. Z. _____ avait des fonctions financières mais elle collaborait aussi avec la responsable de la catégorie qui était [...]. D'un point de vue hiérarchique, seul Q. _____ était son supérieur.

ad allégué 159 : Oui. M. M. _____ avait un poste à responsabilité. On ne parle pas d'un partenaire junior ou d'un analyste financier. Les attentes n'étaient pas atteintes. On attendait plus de proactivité, qu'il aille au fond des choses, qu'il amène des perspectives et des recommandations financières, pas seulement des chiffres. M. _____ ne saisissait pas l'opportunité d'avoir un côté expert financier. A ce niveau de hiérarchie, en grade 5, qui est un grade de directeur, les attentes n'étaient pas remplies. D'autres erreurs aussi avaient été constatées, qui n'étaient pas acceptables.
(...)

ad allégué 161 [Lorsque les erreurs étaient mises en évidence auprès du demandeur, il se contentait de s'excuser et de dire que des erreurs arrivent] : Oui, c'est quelque chose qui a été mentionnée à Z. _____ et plus tard, en 2018, quand nous avons mis en place un PIP, il y a eu des revues entre M. _____, Z. _____ et moi-même, au cours desquelles nous évaluions les progrès constatés. Là aussi, M. _____ a ressorti que des erreurs pouvaient arriver. On peut accepter cela, mais quand il s'agit d'omission de plusieurs zéros ou de chiffres importants, on ne peut pas l'admettre.

ad allégué 162 [Ces erreurs étaient pour l'essentiel des erreurs de calcul, de change, de méthode, dans des rapports financiers] : Oui, en partie. Cependant, le plan mis en place reposait non seulement sur des erreurs de calcul, mais également sur le fait que les choses n'étaient pas forcément délivrées à temps, ainsi que sur la manière dont les choses étaient présentées, par exemple lors des séances PMI.

ad allégué 163 : Préalablement je précise qu'en 2017/2018, je n'étais pas encore responsable des RH. Il y a eu une transition avec Mme [...] au mois de février 2018. Lors des premiers échanges, lorsque Z. _____ a demandé un support à Q. _____ et [...] pour gérer les problèmes de performance et de comportement de M. _____, elle avait dit qu'elle devait revoir le travail de ce dernier, qui était livré à la dernière minute, et qu'elle devait y passer sa soirée. Pour préciser, le support avait été demandé aux RH et il avait été soutenu par M. Q. _____ et Mme [...].
(...)

ad allégué 165 [Dès le mois de mars 2018, en raison de ces difficultés, il y a eu des discussions entre Mme Z. _____ et les RH] : Déjà répondu, sous réserve de la date. A ce dernier égard, si je me souviens bien, Z. _____ avait envoyé un e-mail à Mme [...], donc vraisemblablement encore en février. Z. _____ demandait un support des RH et proposait d'initier un plan d'amélioration. Ayant repris la fonction, je n'ai pas voulu entrer de suite dans le PIP, j'ai voulu comprendre et analyser la situation et pas seulement m'en remettre à la requête de la manager. Les RH sont le plus neutre possible. Ainsi, à fin février/mars 2018, je n'ai pas automatiquement donné suite à la demande de la manager.

ad allégué 166 [En effet, non seulement le demandeur commettait des erreurs importantes, mais encore son comportement et son mode de communication avec ses collègues n'étaient plus admissibles] : Ce n'est pas exact tel que formulé. Avec ses collègues se passait très bien. Par contre, la communication avec Z. _____ et certaines personnes n'était pas aussi transparente qu'elle aurait pu être. En outre, M. _____ passait énormément de temps à gérer ses problèmes personnels. Pour le surplus, il n'y avait pas de conflit ou autre avec ses collègues directs, à ma connaissance.

ad allégué 169 [C'est en outre durant cette période que la défenderesse a appris que la chute des performances et la péjoration du comportement du demandeur étaient vraisemblablement liés, à c'est à tout le moins l'explication qu'il donnait, à sa situation familiale] : Oui, je pense que c'est exact. M. _____ de lui-même, sauf erreur de ma part début mars 2018, m'a approché pour me faire part de sa situation. Il y a eu une discussion à cœur ouvert. Il s'est confié sur sa situation personnelle. Après cela il en a fait de même avec Z. _____, suite à mes recommandations. Mais il a fait cette démarche seulement quand les reproches lui ont été formulés. Clairement, je pense qu'on peut expliquer en partie la situation en lien avec sa situation personnelle. Cependant, ce n'est pas forcément quelque chose qu'on peut accepter sur le long terme. On peut concevoir que sa situation était affreuse, mais il n'y a pas eu de sa part une démarche, quelque chose de franc, comme dire qu'il voulait prendre des vacances. Il

s'est mis en arrêt maladie. En résumé, sa situation personnelle peut expliquer une baisse des performances. Par contre, il serait faux de tout mettre sur le compte de sa situation personnelle. En tant qu'entreprise, on peut comprendre que les collaborateurs aient des difficultés personnelles, mais l'on ne peut pas excuser les erreurs sur le long terme. Je souhaite ajouter que la situation personnelle peut expliquer une baisse momentanée des performances, mais le problème de base était que M. _____ n'allait pas au fond des choses, ne fournissait pas l'expertise que l'on pouvait attendre, ce qui n'était déjà pas là avant la péjoration de sa situation personnelle. Clairement, ses soucis personnels ont aggravé les choses, mais on ne peut pas tout mettre sur le compte de cette situation personnelle.

Pour répondre à Me Saviaux qui me demande si, lors de notre conversation à cœur ouvert, M. _____ m'a fait aussi part, outre de ses soucis personnels, d'autres choses. Oui, absolument. Il m'a fait part de sa relation difficile avec Z. _____, une communication verbale quasi inexistante, du fait qu'il ne se sentait pas écouté ou supporté. Par contre, ce que j'ai ressenti, en tant que personne neutre, est que beaucoup de choses ont été amenées suite à des reproches qui lui avaient été faits. En résumé, pour répondre à la question, oui clairement, M. _____ m'a fait part d'une situation très difficile avec Z. _____.

Pour répondre à Me Saviaux qui me demande si M. _____ a utilisé le mot harcèlement, je ne sais pas à quel moment, mais oui, il a utilisé ce mot. Je ne sais plus vous dire si c'était lors du premier entretien ou lors des entretiens en lien avec le PIP, mais je crois bien que c'était avant même que le PIP soit proposé. Suite à ça, j'avais proposé cette séance à trois. Maintenant, je me rappelle, étant souligné s'agissant des faits que cela remonte à quelque temps, que ça devait être clairement avant le PIP. Après, j'ai eu un entretien avec Z. _____. Quand on utilise le mot de harcèlement, on ne prend pas cela à la légère. J'ai fait une enquête pour savoir comment Z. _____ se comportait avec d'autres personnes. Donc, il y a eu des démarches en plus de la séance à trois pour relater que c'était quelque chose de sérieux.

Me Saviaux me demande quel a été le résultat de cette enquête. *Me Bettex demande à Me Saviaux dans le cadre de quel allégué cette question s'inscrit. Il indique que cela peut être les allégués 7 à 15. Me Bettex indique s'opposer à cette question. La présidente informe les comparants que cette question sera transmise et que l'admissibilité de la réponse sera tranchée dans le jugement au fond.* Il s'avère que Z. _____ était quelqu'un d'assez direct, d'assez dure même parfois, mais quelqu'un de juste. Cela m'a été confirmé par la collègue directe de M. _____ qui travaillait à Singapour et aussi plus tard par d'autres employés. Je me suis posée la question de savoir si, s'il s'était agi d'un homme, on aurait aussi considéré qu'il s'agissait de quelqu'un d'aussi dur que M. _____ l'avait mentionné. *La présidente indique au témoin qu'avant le mot « dur », elle avait inscrit dans ses notes un autre mot qu'elle n'arrive pas à relire. Elle lui demande ce qu'il en est. Quand bien même ce n'est pas le mot qui a été utilisé, le témoin ajoute ce qui suit : on pourrait aussi parler de manque d'empathie, en effet, l'empathie n'est pas quelque chose qui caractérisait Z. _____. Toutefois, c'est quelqu'un de juste. A*

aucun moment, elle n'a eu de comportement inapproprié. Cela a été relaté pendant ses nombreuses années passées au sein des entreprises [...] et C. _____ Sàrl. »

Les propos suivants ont été relatés par T. _____, responsable

RH :

« Je suis toujours employée chez C. _____ Sàrl, et ce depuis 2011. En 2018, j'étais la responsable de Mme P. _____. J'ai préparé très brièvement mon audition en revérifiant les dossiers RH de l'époque. Je n'ai pas connaissance des écritures.

ad allégué 158 : A l'époque où Mme P. _____ me parlait de la situation, c'est effectivement ce qu'elle m'a raconté. On avait des points réguliers où on parlait de toutes les situations et j'ai entendu parler de cette situation de fin 2017 à juin 2018.

Pour répondre à Me Saviaux qui me demande si j'ai constaté moi-même des erreurs de M. _____. Personnellement non. Mais Mme P. _____ m'a montré des e-mails reçus sauf erreur de Z. _____.

ad allégué 159 : C'est effectivement aussi ce que Mme P. _____ m'expliquait, suite à ses échanges avec Mme Z. _____. Il s'agissait d'erreurs qui compliquaient les affaires. D'après mes souvenirs, c'était parfois des retards dans les livrables et parfois des erreurs.

ad allégué 160 : Oui.

ad allégué 161 : Je ne l'ai pas constaté moi-même mais c'est effectivement ce que Mme P. _____ me racontait.
(...)

ad allégué 165 : Oui, c'est juste.

ad allégué 166 : Oui, c'est ce qui a été remonté et qui posait problème.

ad allégué 169 : Oui, c'est ce dont je me rappelle. Nous en avons discuté avec Mme P. _____. D'ailleurs c'est une période où nous avons demandé à Z. _____ de patienter un peu afin de prendre en compte ces difficultés avant de voir s'il y avait lieu de mettre en place un plan d'amélioration de la performance.

ad allégué 176 [En fait de harcèlement, Z. _____ avait simplement constaté les incompétences du demandeur auxquelles elle devait remédier] : Oui, c'est la situation que j'ai constatée. Mme Z. _____ a eu des discussions avec Mme P. _____ dès le début 2018, régulièrement, elle sollicitait des conseils pour gérer la situation.

ad allégué 180 [Il était alors envisagé, sur recommandation notamment de Q. _____, compte tenu de la pauvreté des résultats du demandeur, soit d'une fin des rapports de travail sur la base d'un accord, soit de le placer dans un plan d'amélioration] : Oui c'est en effet la conclusion à laquelle nous sommes arrivés après discussion

avec la manager Z. _____ et son responsable à elle. Je peux ajouter aussi que c'est un processus standard au sein de C. _____ Sàrl.

ad allégué 181 [La défenderesse a proposé ce choix au demandeur au mois d'avril 2018] : Oui.

ad allégué 182 [Si un choix lui a été offert, c'est en raison de la situation familiale qu'il avait exposée aux RH et à sa supérieure] : Oui, c'est juste. S'il n'y avait pas eu cette situation, nous n'aurions pas offert le choix entre la sortie à l'amiable et un plan d'amélioration, mais seulement un plan d'amélioration, selon le processus standard.

*ad allégué 183 [Le demandeur comprenant l'insatisfaction que générait son travail a souhaité bénéficier d'un plan d'amélioration dit "Performance Improvement Plan" (PIP)] : Oui.
(...)*

*ad allégué 197 [Le lendemain de l'ouverture du PIP, soit le 26 avril 2018, le demandeur confirmait auprès des RH que ses difficultés étaient à mettre sur le compte de ses difficultés personnelles et familiales] : Je ne sais pas pour la date, mais je sais qu'il y a eu beaucoup de discussions avec Mme P. _____ au sujet de ses difficultés personnelles.
(...)*

ad allégué 226 : Oui, c'est ma compréhension du plan d'amélioration, effectivement.

*ad allégué 327 [Pour ne reprendre que les années 2012 à 2018, ses compétences ont été évaluées de fortes à exceptionnelles] : Je ne sais pas. Je n'ai pas ces détails. Mais je sais que la réputation de Z. _____ était excellente.
(...)*

ad allégué 347 : Oui absolument.

ad allégué 348 : Oui. »

Enfin, M. _____ a déclaré ce qui suit :

« *ad allégué 4 : Oui, je confirme, c'était un véritable tsunami.*

ad allégué 5 [Après 20 ans de vie commune, l'épouse du demandeur a souhaité s'éloigner et a pris un appartement] : Oui c'est tout à fait juste. C'était d'autant plus difficile que je ne l'avais pas vu arriver, c'était une grosse surprise.

ad allégué 6 : Tout à fait. Elle a eu un certain comportement, un style de management dès le premier jour. A titre d'anecdote, j'ai commencé comme intérim et elle m'a dit « tu es juste là pour boucher un trou le temps que je recrute quelqu'un d'autre pour remplacer le prédécesseur ». J'ai réussi à supporter pendant une année son micro-management. Elle avait aussi un manque d'empathie totale. Je crois qu'elle ne m'a pas dit bonjour en deux

ans. En ce qui me concerne, dans l'open space, je viens saluer les gens. Elle avait donc un style de management très particulier.

ad allégué 7 : Tout à fait. Comme vous l'avez entendu hier, elle pratiquait le micro management et avait une façon de dénigrer, que ce soit moi ou mes collègues, de manière permanente. Elle avait son style à elle et une capacité à être charmante auprès de sa hiérarchie tout en montrant un tout autre visage à ses collaborateurs. J'ai essayé de briser cette glace, j'aime bien les relations humaines, mais c'était vraiment un mur impossible à briser.

ad allégué 8 : Je le confirme. On en a entendu beaucoup hier et je le confirme entièrement. J'explique encore qu'elle avait des compétences mais que son micro-management et sa manière de gérer revenaient à insister sur des montants de l'ordre de 500 à 100 dollars, alors que je travaillais sur des projets à cent millions de dollars. Il y avait un décalage par rapport à la réalité des choses, un problème dans les priorités, ce qui était difficile à gérer.

ad allégué 9bis : Je confirme. Le premier jour quand j'ai eu la remarque quand « au bouche trou », [...] m'a dit qu'il n'en pouvait plus, qu'il partait car il ne pouvait plus travailler avec Z._____, que même si sa femme était enceinte et qu'il n'avait rien d'autre, il préférait partir. Pour moi, c'est clair. Quant à H._____, comme elle l'a expliqué hier, elle a été harcelée et malmenée par Z._____. Parler de « restructuration » pour une personne dans une entreprise de cette ampleur, c'est risible. Z._____ l'a clairement éliminée. Elle voulait qu'elle parte et elle l'a dit clairement, qu'elle ne donnait pas satisfaction à Z._____.

ad allégué 10 : Oui. Je travaillais au dernier étage du bâtiment et lorsque je voyais mes collègues du bas pour un projet transversal, ils me disaient que je n'avais pas de chance de travailler avec Z._____, ils étaient conscients de sa façon de travailler et qu'elle était focus sur le micro-management et les détails.
(...)

ad allégué 13 : Clairement. Des témoins en ont parlé hier. Notamment il a été relevé le manque d'empathie et le caractère directif de [...] qui était la supérieure opérationnelle de Z._____. Les gens se taisaient, n'osaient pas s'exprimer. C'était une omerta. Il y a eu de nombreux burn out.

ad allégué 14 : Je confirme. On en a beaucoup parlé ces deux derniers jours.

ad allégué 16 : Oui tout à fait. Comme l'a exprimé hier Mme S._____, la réputation de Z._____ l'a précédée. C'était le surnom qui lui a été donné. Après je pense qu'elle a fait des bonnes choses, mais son caractère et sa capacité à gérer les gens étaient clairement connus.

ad allégué 23 : Au départ, j'avais décidé de ne pas en parler, pour ne pas mélanger les deux mondes, mais la pression étant devenue insupportable, j'en ai parlé et j'ai reçu de l'écoute, mais pas de l'aide.

ad allégué 27 : Totalemment. Il est vrai que ma situation personnelle était difficile et je n'arrivais plus à gérer la pression et le micro-management. Sauf erreur un lundi matin, j'étais à la limite d'exploser et j'ai appelé mon médecin qui m'a reçu de suite. On a fait un time out. Je ne voulais pas être arrêté longtemps car je savais que sinon à mon retour ce serait pire. J'ai donc été arrêté juste une semaine. Je pensais récupérer un petit peu. Mais quand je suis revenu, j'ai été convoqué pour le PIP. Telle a été la réponse des RH et de Z._____.

ad allégué 32 [Pour ne reprendre que les années 2012 à 2018, ses compétences ont été évaluées de fortes à exceptionnelles] : Tout à fait. C'était un PIP très conséquent. Il y avait beaucoup de points. J'avais décidé de montrer ma volonté même si j'avais un genou à terre. J'ai ainsi établi des rapports confirmant et justifiant mes progrès et le retour des gens avec qui je travaillais.

ad allégué 34 [A réception d'un rapport sur les marchés en Allemagne, Z._____ a dit au demandeur, dans l'open space : "C'est toi qui as rédigé ? C'est trop bon pour que ce soit toi."] : Tout à fait. C'était juste incroyable. Nous étions en plein PIP, où il était supposé y avoir du respect et pas de dénigrement. Elle a dit ça devant tout le monde. Ce n'était pas une blague. Mes collègues étaient outrés. Moi j'étais surpris mais je n'ai pas relevé. Mais c'était hallucinant.

ad allégué 88 : Tout à fait. J'avais mis beaucoup d'efforts pour construire une relation qui était inexistante et continuer à travailler en équipe. Je me réfère aux mails de remerciements qui m'ont été envoyés. J'ai également reçu deux récompenses. Je voulais réussir. Ce licenciement m'a mis un gros coup au moral.

ad allégué 89 : Tout à fait. C'est pour quoi on est là aujourd'hui. Ce n'est pas par plaisir. Mais c'est un besoin de justice qui m'a amené jusqu'à vous.

ad allégué 90 : Oui, on en a beaucoup parlé. Les dés étaient pipés. Malgré mon travail et mes bonnes relations, je suis un sportif et j'aime bien que les règles soient respectées, mais là c'était joué d'avance.

ad allégué 92 : On en a déjà parlé. Ma perception était que les RH étaient plus en train de soutenir Z._____ que de comprendre ce qui se passait. Malgré les enquêtes dont P._____ a parlé, il y a des reproches de micro-management et autres qui sont sorties et je considère effectivement ne pas avoir reçu de soutien.

ad allégué 114 [Le demandeur a été soumis à des assessments] : Oui effectivement. Après mon arrêt de travail, j'ai recherché du travail et une fois j'ai dû passer par des processus assez lourds avec évaluation psychologique.

ad allégué 115 [Ce n'est que le 15 avril 2019 que le demandeur a reçu son nouveau contrat de travail, par e-mail et par courrier] : C'est juste. Je ne connais pas la date par cœur, mais c'était dans ces eaux-là.

ad allégué 117 [Durant le délai de congé, le demandeur n'a pas pu prendre des vacances malgré sa libération de l'obligation de travailler] : Non on ne peut pas dire que c'était des vacances, j'avais perdu ma famille, ma femme et mon travail. Je devais me reconstruire. J'ai focalisé sur mes enfants et sur ma reconstruction.

ad allégué 122 [La seconde page du certificat de travail, préparée par le demandeur, correspond à la réalité de ses compétences et des prestations qu'il a fournies] : Oui je le confirme.

Pour répondre à Me Saviaux qui me demande quelle était la fonction de J._____, il était directeur marketing (loin d'être un junior) et avait été recruté le lead sur le nouveau pilier digital pour lancer le nouveau produit tel que des équipements destinés à réduire la douleur. ».

En droit :

1.

1.1 L'appel est recevable contre les décisions finales de première instance (art. 308 al. 1 let. a CPC) au sens de l'art. 236 CPC, dans les affaires patrimoniales dont la valeur litigieuse, au dernier état des conclusions de première instance, est de 10'000 fr. au moins (art. 308 al. 2 CPC).

L'appel, écrit et motivé, doit être introduit auprès de l'instance d'appel, soit auprès de la Cour d'appel civile (art. 84 al. 1 LOJV [loi vaudoise d'organisation judiciaire du 12 décembre 1979 ; BLV 173.01]), dans les trente jours à compter de la notification de la décision motivée ou de la notification postérieure de la motivation (art. 311 al. 1 CPC).

1.2 En l'espèce, formé en temps utile par une partie qui a un intérêt digne de protection (art. 59 al. 2 let. a CPC) contre une décision finale rendue dans une cause patrimoniale dont la valeur litigieuse est supérieure à 10'000 fr., l'appel est recevable.

2. L'appel peut être formé pour violation du droit ainsi que pour constatation inexacte des faits (art. 310 CPC). L'autorité d'appel peut revoir l'ensemble du droit applicable, y compris les questions

d'opportunité ou d'appréciation laissées par la loi à la décision du juge, et doit, le cas échéant, appliquer le droit d'office conformément au principe général de l'art. 57 CPC (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 (JdT 2011 III 43 consid. 2 et les réf. citées). Le libre pouvoir d'examen ne signifie pas que le juge d'appel soit tenu, comme une autorité de première instance, d'examiner toutes les questions de fait ou de droit qui peuvent se poser, lorsque les parties ne les font plus valoir devant lui. Sous réserve de vices manifestes, il peut se limiter aux arguments développés contre le jugement de première instance dans la motivation écrite (ATF 142 III 413 consid. 2.2.4, JdT 2017 II 153 ; TF 5A_437/2020 du 17 novembre 2020 consid. 4.2.1 ; TF 5A_605/2018 du 7 décembre 2018 consid. 5.3 ; TF 4A_536/2017 du 3 juillet 2018 consid. 3.2). Cette jurisprudence ne remet pas en cause la liberté conférée aux juges d'admettre l'appel en s'appuyant sur un argument non explicitement discuté par les parties (TF 4A_313/2019 du 19 mars 2020 consid. 3).

3.

3.1 L'appelant critique la constatation des faits et l'appréciation des preuves opérées par les premiers juges. Ceux-ci auraient occulté un certain nombre de faits concrets découlant des déclarations des témoins et auraient ignoré, passé sous silence ou encore dévalorisé un certain nombre de comportements imputables à Z._____, lesquels seraient constitutifs de harcèlement ou, à tout le moins, d'une atteinte à la personnalité de l'appelant.

3.2 Aux termes de l'art. 8 CC, il appartient à la partie qui allègue un fait pour en déduire un droit d'en apporter la preuve. L'art. 8 CC ne dicte pas sur quelles bases et comment le juge doit former sa conviction (ATF 128 III 22 consid. 2d). Ainsi, lorsque l'appréciation des preuves le convainc qu'une allégation de fait a été établie ou réfutée, la répartition du fardeau de la preuve devient sans objet (ATF 128 III 271 consid. 2b/aa).

L'art. 8 CC ne saurait être invoqué pour faire corriger l'appréciation des preuves (ATF 131 III 222 consid. 4.3 ; ATF 130 III 321 consid. 5).

S'agissant de l'appréciation des preuves, le juge apprécie librement leur force probante en fonction des circonstances concrètes, sans être lié par des règles légales et sans être obligé de suivre un schéma précis (art. 157 CPC ; ATF 143 III 297 consid. 9.3.2 ; ATF 133 I 33 consid. 2.1 ; TF 5A_250/2012 du 18 mai 2012 consid. 7.4.1). Il lui appartient d'apprécier dans leur ensemble tous les moyens de preuve apportés, en évaluant la crédibilité de chacun d'eux (TF 5A_812/2015 du 6 septembre 2016 consid. 5.2 ; TF 4A_394/2009 du 4 décembre 2009 consid. 2.4 non publié in ATF 136 III 142, RSPC 2010 p. 147).

3.3 L'appelant conteste l'appréciation des premiers juges selon laquelle l'intimée n'avait jamais été satisfaite de ses prestations professionnelles. Il relève que l'allégué 145 de la réponse du 5 mai 2020 – qu'il confirme avoir admis – selon lequel l'appelant est passé à un grade inférieur dès janvier 2018, s'appuie sur le contrat de travail, qui ne fait aucune mention d'une rétrogradation professionnelle liée à des améliorations attendues. Avec les premiers juges, l'on peut toutefois déduire d'une rétrogradation professionnelle que les prestations offertes par l'employé ne sont pas à la hauteur du rang occupé. L'appelant n'explique d'ailleurs pas pour quelle autre raison la rétrogradation aurait été prononcée. Les premiers juges pouvaient dès lors s'appuyer sur cet élément, parmi d'autres également retenus, pour admettre que des améliorations étaient attendues de l'appelant.

Concernant les allégués de l'intimée sur les erreurs commises par l'appelant et la vérification nécessaire de son travail par sa supérieure, l'appelant reproche aux premiers juges de s'être contentés d'une preuve par témoignages, en plus par oui-dire, alors que des pièces auraient selon lui pu être produites pour prouver ces allégations, avec une plus grande valeur probante. Ce raisonnement ne peut être suivi. Il appartient uniquement au tribunal d'apprécier la valeur probante des preuves effectivement administrées. Par ailleurs, contrairement à ce que soutient

l'appelant, les premiers juges ne se sont pas contentés de témoignages mais ont aussi tenu compte de pièces, à savoir les entretiens d'évaluation établis dans le cadre du PIP.

En outre, il convient de relever les éléments suivants s'agissant de la force probante des témoins Q._____, P._____ et T._____. Tous ces témoins ont indiqué que Z._____, supérieure de l'appelant, leur avait rapporté des erreurs commises par l'appelant. Or, d'une part, il n'y a rien d'étonnant à ce que ces témoins n'aient pas constaté eux-mêmes les erreurs, puisqu'ils ne supervisaient pas, ou pas directement, le travail de l'appelant. D'autre part, le témoin Q._____, directeur financier auprès de l'intimée, dont les propos ont été reproduits en pages 27 ss du jugement, a expliqué avoir eu une réunion de 30 minutes avec l'appelant, suite à laquelle il s'était questionné sur l'habileté de ce dernier à faire le travail imposé par son poste. Il a expliqué qu'il s'agissait d'un manque de vision globale, de réflexion stratégique, que l'appelant n'avait pas pu répondre à des questions basiques et fondamentales concernant notamment les prix et le détail de coûts. Ainsi, contrairement à ce que prétend l'appelant, l'inadéquation de son travail avec le poste qu'il occupait a pu être constatée directement par le témoin Q._____ et il ne s'agit pas d'éléments rapportés. Le témoin P._____ a pour sa part assisté aux réunions PIP menées avec l'appelant et Z._____, lors desquelles celui-ci avait admis que des erreurs avaient été commises, expliquant que cela pouvait arriver (jugement, p. 36). Le témoin a toutefois précisé que les erreurs en question n'étaient pas admissibles, s'agissant d'omission de plusieurs zéros ou de chiffres importants. A nouveau, contrairement à ce qu'affirme l'appelant, le témoin P._____ ne s'est pas contentée de rapporter des propos de Z._____ et il ne s'agit pas non plus d'un témoignage par oui-dire. Quant aux déclarations du témoin T._____, s'il s'agit effectivement d'appréciations rapportées sur le travail effectué par l'appelant, il n'apparaît pas que les premiers juges se soient fondés principalement sur les dires de ce témoin pour retenir que l'appelant ne fournissait pas un travail correspondant aux attentes du poste qu'il occupait et que des améliorations étaient nécessaires.

L'appelant se plaint encore que les premiers juges n'ont pas tenu compte des déclarations des témoins X._____, S._____ et C._____ au sujet de la qualité de son travail. Il s'agit tous de collègues de l'appelant. X._____, directeur du marketing au sein de l'intimée à l'époque des faits, a expliqué que l'appelant était extrêmement collaboratif, communiquait de façon proactive et répondait aux attentes des autres. Le témoin a par ailleurs déclaré qu'il avait lui aussi eu des problèmes de performance au sein de l'intimée. S._____, supply team manager auprès de l'intimée, a indiqué que l'appelant avait une attitude positive, répondait rapidement à toutes les demandes, que la qualité de son travail était toujours très élevée et qu'il était hautement apprécié. Quant à C._____, publicitaire dans le marketing, il n'a pas adhéré aux allégations qui lui étaient présentées selon lesquelles l'appelant commettait des erreurs, faisait preuve de négligence de communication et de manque de motivation.

Les propos de ces témoins doivent être opposés aux déclarations du témoin Q._____, qui a confirmé que l'appelant était « *très sympa, charismatique et avait beaucoup de choses pour lui* », mais que le rôle de l'appelant était d'être sûr que l'équipe se concentre sur les choses qui étaient importantes, un des problèmes étant que l'appelant avait fait tout ce que les jeunes personnes du marketing avaient demandé. Ainsi, le problème n'était selon lui pas lié à la quantité de travail effectuée par l'appelant, mais au fait que celui-ci n'avait pas mené la bonne réflexion stratégique. Le témoin Q._____ a relevé qu'il n'y avait pas eu de problème au niveau des heures de travail accomplies, mais de la qualité de ce travail.

Ainsi, contrairement à ce qu'affirme l'appelant, les appréciations des témoins X._____, S._____ et C._____, qui se rapportent majoritairement aux qualités humaines de l'appelant - qui ne sont pas remises en cause par le témoin Q._____ -, ne suffisent pas à infirmer le manque de performance établi par les témoignages de Q._____ et d'P._____, ainsi que par les entretiens d'évaluation PIP produits par l'intimée. En outre, il n'appartient pas aux collègues, mais

aux supérieurs hiérarchiques, de déterminer si le travail fourni correspondait aux attentes du poste. L'appréciation des preuves, par les premiers juges, relative à la qualité du travail de l'appelant doit donc être confirmée.

Les mêmes remarques peuvent être formulées au sujet de la non-prise en compte, par les premiers juges, des courriels adressés à l'appelant, sur demande de celui-ci, par plusieurs collègues concernant son travail (pièces 24/1 à 24/20 du bordereau du demandeur du 21 octobre 2019). Certes, contrairement à ce qu'ont retenu les premiers juges et à l'instar de ce que plaide l'appelant, ces documents constituent des pièces (art. 177 CPC) et non des témoignages écrits, puisqu'ils ont été rédigés à l'époque des faits et non ultérieurement, pour les besoins de la procédure. Néanmoins, les premiers juges ont apprécié correctement la valeur probante de ces pièces, à savoir qu'il n'était pas établi qu'elles émanent de collaborateurs d'un rang supérieur ou de même rang, ayant une fonction de nature à leur permettre d'évaluer le niveau des prestations de travail de l'appelant. Comme cela a déjà été relevé ci-dessus, il n'appartient pas aux collègues de travail, mais aux supérieurs, de déterminer si un collaborateur donne satisfaction et remplit les exigences du poste occupé. Par ailleurs, les courriels litigieux mentionnent essentiellement les qualités humaines de l'appelant, qui ont été confirmées par le témoin Q._____, lequel a relevé que les manquements reprochés se situaient à un autre niveau. Ces courriels n'infirmement donc pas le fait que l'appelant ait commis des erreurs dans son travail.

L'appelant reproche encore aux premiers juges de ne pas avoir examiné en détail l'évolution de ses prestations pendant la période du PIP. Selon eux, il suffisait de constater que, si des améliorations avaient été constatées et reconnues, tous les objectifs fixés par l'intimée et correspondant au cahier des charges n'avaient pas été atteints. Les premiers juges se sont à cet égard fondés sur le dernier entretien d'évaluation mené dans le cadre du PIP, daté du 30 août 2018, qui expose, notamment, qu'« *en ce qui concerne les séances de travail, il y a encore un manque de préparation et [l'appelant] ne comprend pas toujours la*

complexité de l'affaire (...). En ce qui concerne le sens des affaires, qui est le fondement et la clé chez un Finance Partner expérimenté, il y a vraiment une lacune, c'est-à-dire que [l'appelant] se rend à un rendez-vous sans prendre de notes lors d'un entretien important et ne contribue pas toujours aux discussions. Le point de vue de [l'appelant] est qu'il ne peut pas se souvenir de tout lorsque Z. _____ lui demande quelque chose, mais le fait de ne pas prendre de notes n'aide pas. Depuis la semaine dernière, il semble avoir reculé en termes de précision et de qualité du travail, ce que [l'appelant] explique par le fait que la procédure a été trop longue pour lui (...) ». Il a encore été constaté que l'appelant « ne prenait pas de notes durant une réunion stratégique très importante - ce qui montrait un manque d'implication », qu'il ne pouvait « pas répondre à des questions de base », qu'il « avait commis une grosse erreur rapportée lors d'une très importante procédure sur l'innovation » et qu'il ne « vérifiait pas le travail en dépit d'un impact critique ». Les premiers juges ont ainsi retenu que, ces constatations portant sur l'exécution objective du travail effectué par l'appelant, les objectifs n'étaient pas atteints. Or, contrairement à ce que prétend l'appelant, les premiers juges n'avaient pas à examiner de manière détaillée l'évolution de son travail sur la période litigieuse. Amenés à se prononcer sur le caractère abusif du licenciement, il leur appartenait de vérifier le motif de congé avancé par l'employeur, à savoir que les prestations professionnelles de l'appelant n'étaient pas suffisantes et ne correspondaient pas à ce que l'on pouvait attendre d'un « Finance Manager », en raison en particulier de son manque de vision globale et de réflexion stratégique et de la commission de nombreuses erreurs. Or, les constatations et remarques formulées dans l'entretien d'évaluation du 30 août 2018 démontrent que l'intimée n'était pas satisfaite du travail de l'appelant, ce qui suffit à apporter la preuve de la véracité du motif de congé allégué. A cela s'ajoute que, comme l'ont relevé les premiers juges, le licenciement a été prononcé moins d'une année après l'embauche de l'appelant, que celui-ci a été rétrogradé peu de temps après son engagement, qu'un PIP a ensuite été déclenché, mais que l'appelant n'était toujours pas parvenu à s'améliorer suffisamment pour justifier la poursuite des rapports de travail au terme de ce processus. Ainsi, et

contrairement à ce que soutient l'appelant, il a dès le début été rendu attentif à son manque de performances, étant par ailleurs relevé que, sur la dernière page du document formalisant le PIP, au-dessus des signatures, il était indiqué que l'absence d'amélioration des performances et/ou du comportement pouvait conduire à la résiliation du contrat de travail.

Au vu de ces éléments, il n'y a pas lieu de revenir sur l'appréciation des preuves effectuée par les premiers juges s'agissant de l'insuffisance des prestations professionnelles de l'appelant et du fait que celle-ci a entraîné la résiliation du contrat.

3.4 L'appelant se plaint également de l'appréciation des preuves en lien avec l'examen du harcèlement dont il prétend avoir été la victime. Il relève que les premiers juges, après avoir relevé que deux points de vue s'opposaient sur la manière de travailler de Z._____, s'étaient aveuglément et uniquement fondés sur les déclarations des témoins Q._____ et P._____.

L'appelant plaide à raison que les déclarations des témoins S._____, H._____ et X._____ auraient dû être prises en compte à cet égard, en tant qu'elles concernent des perceptions directes. En effet, les témoins précités ont tous les trois travaillé sous les ordres ou dans le même open space que Z._____ et l'appelant. Leurs déclarations doivent cependant être confrontées aux autres moyens de preuve, à savoir les témoignages de Q._____ et d'P._____, ainsi que les pièces produites.

Il convient de relever que le témoin S._____ était toujours employée de l'intimée au moment d'être entendue par les premiers juges. Ses propos apparaissent dès lors probants, en tant qu'ils concernent des perceptions directes ou des événements personnellement vécus. Ce témoin a précisé qu'elle ne travaillait pas directement sous les ordres de Z._____ mais dans le même « *team* » qu'elle et que ses propos reflétaient « *en général* » le « *feed back d'autres personnes* », mais aussi ses propres observations dans le cadre du travail d'équipe, sur la manière

dont Z._____ parlait, sur ses réactions, etc. Ainsi, l'on retiendra de son témoignage qu'elle a répondu par l'affirmative et « *selon ses observations* » à l'allégation qui lui était présentée selon laquelle l'appelant avait subi un harcèlement de sa supérieure sur son lieu de travail, que Z._____ avait un comportement inacceptable vis-à-vis de l'appelant et d'autres employés, que l'équipe disposait d'une information informelle selon laquelle Z._____ était surnommée « *Iron Lady* » au Canada, qu'elle a confirmé qu'une situation comme celle décrite à l'allégué 34 de la demande (« *A réception d'un rapport sur les marchés en Allemagne, Z._____ a dit au demandeur, dans l'open space : C'est toi qui a rédigé ? C'est trop bon pour que ce soit toi.* ») s'était produite, que Z._____ n'appliquait pas le même type de comportement avec ses subordonnés qu'avec ses supérieurs, considérant les premiers comme ses esclaves et ayant une attitude d'une personne qui veut plaire vis-à-vis des seconds, ce qui expliquait la différence de perception de son attitude par les personnes impliquées. En revanche, il ne peut pas être tenu compte des déclarations du témoin sur le management de Z._____, puisqu'elle n'a jamais travaillé sous ses ordres.

Concernant les déclarations du témoin H._____, il faut relever que celle-ci a expliqué ne plus être employée de l'intimée mais être partie en bons termes, suite à une restructuration. Ayant travaillé sous les ordres de Z._____, il n'y a pas de raison de ne pas tenir compte de ses déclarations. Ainsi, l'on retiendra que Z._____ avait un comportement qui ne permettait pas d'avoir des rapports de travail normaux ni de faire son travail normalement, qu'elle pratiquait le micro-management, qu'elle mettait énormément de pression en envoyant des emails intimidants ou qui cherchaient à l'être, des emails menaçants, alors qu'elle-même, à son travail et à la vue des autres collègues, était en train de faire des activités qui n'étaient pas liées à son travail.

Quant au témoignage de X._____, qui a travaillé directement avec Z._____, il y a lieu d'en tenir compte s'agissant également des événements vécus personnellement, le fait que le témoin ait mis consensuellement un terme au rapport de travail le liant à l'intimée en

raison d'un « *problème avec son manager* » n'étant pas suffisant pour écarter purement et simplement ses déclarations. Ainsi, l'on retiendra que Z._____ pratiquait le micro-management, revérifiant le moindre détail en posant et reposant encore les mêmes questions, ce qui avait pour effet de dévaloriser la personne et son travail, d'empêcher la personne de contribuer au travail commun, que ce micro-management était aussi pratiqué par le top chef, c'est pourquoi personne n'osait rien dire, que le témoin a été lui-même dans la même situation que l'appelant, c'est-à-dire qu'il avait eu un conflit ouvert avec son manager, qu'il était dévalorisé pour tout le travail accompli, avec pour résultat qu'il a eu des problèmes de performance.

S'agissant des témoins D._____ et U._____, ils n'ont jamais travaillé au service de l'intimée et n'ont donc eu aucune perception directe des faits, en particulier de l'attitude de Z._____ envers l'appelant. Ils n'ont fait que rapporter des propos tenus par l'appelant lui-même. Or, dans la mesure où des témoins directs ont pu être auditionnés, il ne se justifie pas de tenir compte de témoignages par ouï-dire. C'est donc à juste titre que les premiers juges ont écarté ces témoignages pour déterminer si l'appelant avait subi un harcèlement de la part de sa supérieure.

La question de savoir si les éléments relevés ci-dessus permettent de retenir l'existence d'un harcèlement psychologique sera discutée dans la partie droit ci-après (cf. *infra* consid. 4.3).

4.

4.1 L'appelant invoque une violation des art. 328 et 336 al. 1 let. d CO. Selon lui, le motif réel de congé résidait dans l'invocation, par l'appelant, de ses droits de la personnalité, à savoir l'existence d'un mobbing de la part de sa supérieure Z._____. Il s'agirait donc d'un congé-représailles.

4.2

4.2.1 En vertu de l'art. 328 al. 1 CO, l'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur. Les actes de mobbing sont prohibés par cette disposition (TF 4A_245/2009 du 6 avril 2010 consid. 4.2 et l'arrêt cité). L'employeur qui n'empêche pas que son employé subisse un mobbing contrevient à l'art. 328 CO (TF 4A_439/2016 du 5 décembre 2016 consid. 5.2). Selon la définition donnée par la jurisprudence, le harcèlement psychologique (ou mobbing) se définit comme un enchaînement de propos et/ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment pendant une période assez longue, par lesquels un ou plusieurs individus cherchent à isoler, à marginaliser, voire à exclure une personne sur son lieu de travail (TF 4D_72/2017 du 19 mars 2018 consid. 8.2 ; TF 4A_439/2016 du 5 décembre 2016 consid. 5.2 et les arrêts cités). La victime est souvent placée dans une situation où chaque acte pris individuellement, auquel un témoin a pu assister, peut éventuellement être considéré comme supportable, alors que l'ensemble des agissements constitue une déstabilisation de la personnalité, poussée jusqu'à l'élimination professionnelle de la personne visée (TF 4A_714/2014 du 22 mai 2015 consid. 2.2 ; TF 4A_245/2009 du 6 avril 2010 consid. 4.2 et l'arrêt cité ; TF 2A.770/2006 du 26 avril 2007 consid. 4.3 et les arrêts cités). Les attaques ne sont généralement pas virulentes, mais de faible intensité, et c'est par leur caractère répétitif qu'elles constituent du harcèlement et en deviennent illicites. Il peut s'agir d'actes banals, comme ne pas saluer quelqu'un, ne plus lui adresser la parole, l'interrompre, ne pas tenir compte de ce qu'il dit, terminer une conversation au moment où il veut y prendre part, qui ne dépassent jamais la limite admise et qui ne sont ainsi pas punissables pénalement. Il peut également s'agir de la critique régulière d'un employé en présence de ses collègues, du dénigrement de la qualité de son travail, de la prise à partie systématique du travailleur concerné, de l'attribution de nouvelles tâches sans discussion préalable, de l'attribution de tâches nettement inférieures ou nettement supérieures à ses compétences aux fins de discréditer le travailleur (Carron, Mobbing et demeure de l'employeur, in Panorama en droit du travail, Wyler [éd.], 2009, n. 37 ad art. 328 CO, p. 117 ; Wyler/Heinzer, Droit du travail, 2019, p. 450).

Il n'y a toutefois pas harcèlement psychologique du seul fait d'un conflit dans les relations professionnelles, d'une mauvaise ambiance de travail, ou d'une incompatibilité de caractères (TF 4A_310/2019 du 10 juin 2020 consid. 4.1.1). Il résulte des particularités du mobbing que ce dernier est généralement difficile à prouver, si bien qu'il faut éventuellement admettre son existence sur la base d'un faisceau d'indices convergents. Il sied cependant de garder à l'esprit que le mobbing peut n'être qu'imaginaire et qu'il peut même être allégué abusivement pour tenter de se protéger contre des remarques ou mesures pourtant justifiées (TF 4A_439/2016 du 5 décembre 2016 consid. 5.2 et les arrêts cités ; TF 4A_714/2014 du 22 mai 2015 consid. 2.2 ; TF 4A_245/2009 du 6 avril 2010 consid. 4.2 et les arrêts cités ; TF 4A_128/2007 du 9 juillet 2007 consid. 2.1 ; Wyler/Heinzer, op. cit., p. 448). L'appréciation de l'existence d'un harcèlement psychologique ou de son inexistence présuppose une appréciation globale des circonstances (Wyler/Heinzer, op. cit., p. 448 s.). Dans tous les cas, le tribunal dispose d'une certaine marge d'appréciation des circonstances d'espèce et des indices pouvant entrer en ligne de compte dans la définition du mobbing (TF 4A_714/2014 du 22 mai 2015 consid. 2.2).

4.2.2 Le contrat de travail de durée indéterminée peut être résilié par chacune des parties (art. 335 al. 1 CO). En droit suisse du travail, la liberté de résiliation prévaut de sorte que, pour être valable, un congé n'a en principe pas besoin de reposer sur un motif particulier. Le droit de chaque cocontractant de mettre fin au contrat unilatéralement est toutefois limité par les dispositions sur le congé abusif (art. 336 ss CO ; ATF 136 III 513 consid. 2.3 ; ATF 132 III 115 consid. 2.1 ; ATF 131 III 535 consid. 4.1 ; TF 4A_126/2020 du 30 octobre 2020 consid. 3).

L'art. 336 al. 1 et 2 CO énumère une liste de cas dans lesquels la résiliation est abusive. Est notamment abusif le congé donné par une partie parce que l'autre partie fait valoir de bonne foi des prétentions résultant du contrat de travail (art. 336 al. 1 let. d CO). Cette disposition vise le congé de représailles ou congé-vengeance

(Bruchez/Mangold/Schwaab, Commentaire du contrat du travail, 4e éd., 2019, n. 6 ad art. 336 CO ; Staehelin, in Zürcher Kommentar, 2014, n. 24 ad art. 336 CO ; Vischer/Müller, Traité de droit privé suisse, 4e éd., 2014, n. 90 p. 327 ; Zoss, La résiliation abusive du contrat de travail, Etude des articles 336 à 336b CO, thèse Lausanne 1997, p. 200). Il tend en particulier à empêcher que le licenciement soit utilisé pour punir le travailleur d'avoir fait valoir des prétentions auprès de son employeur en supposant de bonne foi que les droits dont il soutenait être le titulaire lui étaient acquis (TF 4C.171/1993 du 13 octobre 1993, in SJ 1995 p. 797 consid. 2 ; TF 4C.262/2003 du 4 novembre 2003 consid. 3.1). En principe, la bonne foi du travailleur est présumée (art. 3 al. 1 CC ; TF 4A_401/2016 du 13 janvier 2017 consid. 5.1.1) et il importe peu que les prétentions invoquées de bonne foi soient réellement fondées. Il suffit que le travailleur soit légitimé, de bonne foi, à penser que sa prétention est fondée. La réclamation ne doit cependant être ni chicanière ni téméraire car elle empêcherait une résiliation en elle-même admissible (TF 4A_346/2009 du 20 octobre 2009 ; TF 4C.237/2005 du 27 octobre 2005 consid. 2.2 et les réf. citées).

Les prétentions émises par l'employé doivent avoir joué un rôle causal dans la décision de l'employeur de le licencier (ATF 136 III 513 consid. 2.6). Ainsi, le fait que l'employé émette de bonne foi une prétention résultant de son contrat de travail n'a pas nécessairement pour conséquence de rendre abusif le congé donné ultérieurement par l'employeur. Encore faut-il que la formulation de la prétention en soit à l'origine et qu'elle soit à tout le moins le motif déterminant du licenciement (TF 4A_401/2016 précité consid. 5.1.3 ; TF 4C.60/2006 du 22 mai 2006 consid. 7.1). Pour dire si un congé est abusif, il faut se fonder sur son motif réel (TF 4A_485/2015 du 15 février 2016 consid. 3.1).

En application de l'art. 8 CC, il appartient en principe à la partie qui a reçu son congé de démontrer que celui-ci est abusif (ATF 130 III 699 consid. 4.1. JdT 2006 I 193 ; ATF 123 III 246 consid. 4b). La jurisprudence a toutefois tenu compte des difficultés qu'il peut y avoir à apporter la preuve d'un élément subjectif, à savoir le motif réel de celui

qui donne le congé. Le juge peut ainsi présumer en fait l'existence d'un congé abusif lorsque l'employé parvient à présenter des indices suffisants pour faire apparaître comme non réel le motif avancé par l'employeur. Si elle facilite la preuve, cette présomption de fait n'a pas pour résultat d'en renverser le fardeau. Elle constitue, en définitive, une forme de « *preuve par indices* » (ATF 130 III 699 précité consid. 4.1 ; JAR 1996, p. 201 ; SJ 1993 360 consid. 3 ; TF 4A_92/2017 du 26 juin 2017 consid 2.2.2 ; TF 4A_217/2016 du 19 janvier 2017 consid. 4.1 a). De son côté, l'employeur ne peut pas rester inactif ; il n'a pas d'autre issue que de fournir des preuves à l'appui de ses propres allégations quant au motif du congé (ATF 130 III 699 précité consid. 4 ; TF 4A_217/2016 précité consid. 4.1 ; TF 4A_437/2015 précité consid. 2.2.5 ; TF 4A_507/2013 du 27 janvier 2014 consid. 3).

4.3 En l'espèce, les premiers juges ont retenu que l'intimée avait licencié l'appelant pour cause d'inadéquation au poste occupé, le licenciement n'étant pas abusif. S'agissant du harcèlement prétendu, les premiers juges ont estimé que Z._____ était exigeante et attentive aux détails envers tous les collaborateurs et qu'aucun manquement ne pouvait lui être reproché. Ils ont relevé que le micro-management reproché avait concerné tous les collaborateurs et ne visait pas spécifiquement l'appelant, ce qui était décisif pour nier l'existence d'un harcèlement visant à isoler ou marginaliser l'employé. Raisonner autrement reviendrait à admettre que les collaborateurs puissent imposer un certain niveau d'exigence à l'encadrement d'une entreprise, alors qu'il appartient à l'évidence à l'employeur de décider quelles prestations de travail correspondent à ses attentes et quelles lacunes dans le travail ne sont pas acceptables.

L'appelant prétend que le véritable motif de congé réside dans le fait qu'il s'est plaint d'être harcelé par Z._____. Comme cela a été retenu ci-dessus, l'insuffisance des prestations professionnelles de l'appelant a été démontrée à satisfaction. Le dernier rapport d'évaluation PIP date du 30 août 2018 et le licenciement du lendemain. Il ne fait donc aucun doute que la décision de licencier a été prise au terme de ce

processus, dont les résultats escomptés n'ont pas été atteints. A l'inverse, l'appelant ne parvient pas à démontrer un rapport causal entre ses plaintes de harcèlement et son licenciement. Il se contente de relever s'être plaint auprès des ressources humaines le 9 mars, le 23 mars et le 26 avril 2018, soit quatre mois avant la décision de licencier. Or la chronologie des événements démontre un rapport de cause à effet entre le licenciement et la fin du processus PIP et non avec les plaintes de harcèlement.

Par ailleurs, l'appelant n'est pas parvenu à apporter la preuve d'avoir été victime de mobbing de la part de Z._____. Le témoin S._____ a certes affirmé que l'appelant avait fait l'objet d'un harcèlement de la part de Z._____, mais elle n'a pas expliqué en quoi avait consisté ce harcèlement. Il en va de même du témoignage de H._____, qui a expliqué que Z._____ avait un comportement qui ne permettait pas d'avoir des rapports de travail normaux ni de faire son travail normalement, sans préciser de quel comportement il s'agissait (outre le micro-management dont il sera question ci-après). Il est donc impossible pour la cour de céans de déterminer si les agissements reprochés à Z._____ correspondent à la définition du mobbing telle que développée par la jurisprudence, laquelle exige notamment une répétition de propos et/ou d'agissements hostiles. Les témoins n'ont pas précisé de quels propos ou agissements hostiles il s'agirait. Le témoin S._____ a certes confirmé un propos tenu par Z._____, à savoir : « *C'est toi qui a rédigé ? C'est trop bon pour que ce soit toi.* », lequel n'est à lui seul pas suffisant pour retenir l'existence d'un harcèlement psychologique. Faute d'autres éléments concrets sur l'attitude adoptée par Z._____ à l'encontre de l'appelant, aucun mobbing ne peut être retenu.

Quant au micro-management pratiqué par Z._____, confirmé par les témoins H._____ et X._____, qui ont expliqué que Z._____ revérifiait le moindre détail, posait et reposait les mêmes questions, ce qui avait pour effet de dévaloriser la personne et son travail, d'empêcher la personne de contribuer au travail commun, qu'elle mettait énormément de pression, il convient d'y opposer les éléments suivants. D'abord, ces

exigences étaient appliquées vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs. Ensuite, il a été démontré que l'appelant commettait des erreurs dans son travail et que ses performances n'étaient pas suffisantes - on relèvera à ce propos que celles du témoin X. _____ avaient également été jugées insuffisantes. Dans ces circonstances, l'on ne saurait reprocher à Z. _____ d'avoir surveillé attentivement le travail de l'appelant et il apparaît douteux que cette technique ait été utilisée pour dévaloriser ce collaborateur précisément. A cela s'ajoute que le micro-management était aussi pratiqué par le top chef, selon les déclarations de X. _____. Par conséquent, ce style de management n'était pas dirigé spécifiquement à l'encontre de l'appelant ou de certains collaborateurs, mais était généralement appliqué au sein de l'entreprise. Or, il n'appartient pas aux collaborateurs de décider si la technique de management de l'employeur est adéquate, en particulier si leur travail doit être ou non vérifié minutieusement.

Demeurent réservées des atteintes à la personnalité. En l'occurrence, il n'y a qu'une situation qui pourrait constituer une telle atteinte, à savoir les propos reproduits à l'allégué 34 de la demande (« *A réception d'un rapport sur les marchés en Allemagne, Z. _____ a dit au demandeur, dans l'open space : C'est toi qui a rédigé ? C'est trop bon pour que ce soit toi.* »). Toutefois, il s'agit d'une situation unique, impropre à fonder un mobbing. De son côté, le témoin H. _____ a mentionné des courriels intimidants ou qui cherchaient à l'être, voire des emails menaçants, mais l'appelant n'en a produit aucun, de sorte qu'il n'est pas établi qu'il en ait lui-même reçu. Par conséquent, l'appelant échoue à apporter la preuve d'avoir été victime de harcèlement de la part de sa supérieure. Au contraire, la vérification du travail fourni par l'appelant s'est avérée justifiée puisque des erreurs avaient été commises, qu'il a admises.

La cour de céans retient en définitive que le congé n'a pas été donné en raison des plaintes de harcèlement formulées par l'appelant, mais par le manque de performance de celui-ci et son inadéquation au poste occupé. Peu importe dès lors de savoir si l'appelant a émis ses

plaintes de bonne foi, puisque ce n'est pas cette prétention qui a mené au congé.

Les premiers juges n'ont ainsi pas violé l'art. 336 CO en niant le caractère abusif du licenciement, ni l'art. 328 CO en écartant l'existence d'un mobbing. Le rejet des prétentions de l'appelant formulées en lien avec ces dispositions doit être confirmé.

5. L'appelant formule, au pied de son appel, les mêmes conclusions que celles prises dans sa demande. Outre les prétentions liées au licenciement abusif et à l'atteinte à sa personnalité, il conclut en particulier au paiement d'un montant au titre de vacances non prises et à la délivrance d'un certificat de travail rectifié. Or il ne développe aucun moyen, ni aucune critique du jugement querellé à ces égards.

En l'espèce, faute de griefs motivés (art. 311 al. 1 CPC ; ATF 144 III 394 consid. 4.1.1 ; ATF 142 III 413 consid. 2.2.4 ; TF 4A_274/2020 du 1^{er} septembre 2020 consid. 4), il n'y a pas lieu d'examiner d'office le bien-fondé du jugement attaqué concernant les vacances non prises et le certificat de travail. Les conclusions sont, de ce point de vue, irrecevables.

6. Au vu de ce qui précède, l'appel doit être rejeté et le jugement confirmé.

Les frais judiciaires de deuxième instance, arrêtés à 1'000 fr. (art. 62 al. 1 et 67 al. 3 TFJC [tarif des frais judiciaires civils du 28 septembre 2010 ; BLV 270.11.5]), sont mis à la charge de l'appelant qui succombe (art. 106 al. 1 CPC).

L'appelant versera en outre à l'intimée la somme de 3'300 fr. (art. 7 TDC [tarif des dépens en matière civile du 23 novembre 2010 ; BLV 270.11.6]) à titre de dépens de deuxième instance.

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

- I.** L'appel est rejeté.
- II.** Le jugement est confirmé.
- III.** Les frais judiciaires de deuxième instance, arrêtés à 1'000 fr. (mille francs), sont mis à la charge de l'appelant M._____.
- IV.** L'appelant M._____ versera à l'intimée C._____Sàrl le montant de 3'300 fr. (trois mille trois cents francs) à titre de dépens de deuxième instance.
- V.** L'arrêt est exécutoire.

La présidente :

La greffière :

Du

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

- Me Nicolas Saviaux (pour M._____),
- Me Christian Bettex (pour C._____Sàrl),

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

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

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

Le présent arrêt peut faire l'objet d'un recours en matière civile devant le Tribunal fédéral au sens des art. 72 ss LTF (loi du 17 juin 2005 sur le Tribunal fédéral - RS 173.110), le cas échéant d'un recours constitutionnel subsidiaire au sens des art. 113 ss LTF. Dans les affaires pécuniaires, le recours en matière civile n'est recevable que si la valeur litigieuse s'élève au moins à 15'000 fr. en matière de droit du travail et de droit du bail à loyer, à 30'000 fr. dans les autres cas, à moins que la contestation ne soulève une question juridique de principe (art. 74 LTF). Ces recours doivent être déposés devant le Tribunal fédéral dans les trente jours qui suivent la présente notification (art. 100 al. 1 LTF).

La greffière :