

COUR D'APPEL CIVILE

Arrêt du 16 juillet 2026

Composition : Mme CRITTIN DAYEN, présidente
Mme Cherpillod et M. de Montvallon, juges
Greffier : M. Clerc

* * * * *

Art. 49, 328, 336, 336a, 336b CO ; 3 LEg

Statuant sur l'appel interjeté par **D.**_____, à Q***, et sur l'appel joint interjeté par **A.**_____, à R***, contre le jugement rendu le 27 août 2025 par le Tribunal civil de l'arrondissement de Lausanne dans la cause opposant les parties entre elles, la Cour d'appel civile du Tribunal cantonal considère :

En fait :

A. Par jugement du 27 août 2025, le Tribunal civil de l'arrondissement de Lausanne (ci-après : le tribunal ou les premiers juges) a dit que D. _____ (ci-après : l'appelante) devait payer à A. _____ (ci-après : l'intimée) les sommes de 27'000 fr., avec intérêts à 5% l'an dès le 1^{er} avril 2022 (I), et de 1'370 fr., sous déduction des charges légales, avec intérêts à 5% l'an dès le 1^{er} avril 2022 (II), et devait remettre à l'intimée un certificat de travail dont la teneur était la suivante :

« Nous soussignés, D. _____ SA, attestons par le présent certificat que

Madame A. _____ née F. _____

Née le ***1982, originaire de S***, a travaillé au sein de notre société sous contrat à durée indéterminée, à 100% du 1^{er} septembre 2019 au 28 février 2022, en qualité de

Chargée de recrutement

Madame A. _____ s'est vue confier les responsabilités suivantes :

- Recueil et traitement des besoins en recrutement de professionnels de la santé mentale (Médecins psychiatres, psychologues, infirmières...) ainsi que du personnel administratif.
- Mise en place et optimisation des processus de recrutement
- Suivi de toutes les étapes du recrutement : rédaction d'annonces, sourcing, entretiens, rédaction de comptes rendus, négociations salariales. Garante de la bonne conduite des procédures mises en place
- Recherche directe de profils via les réseaux sociaux professionnels/ conseils à l'expatriation pour les Médecins étrangers
- Responsable de l'équipe recrutement durant 6 mois (remplacement congé maternité)
- Organisation et présentation de la journée d'intégration dédiée aux nouveaux salariés
- Gestion des dossiers de demande d'autorisation de pratique des Médecins Psychiatres, et Médecins assistants, point de contact avec les différentes Santé Publiques de chaque canton pour le suivi des dossiers
- Déplacements réguliers sur les différents sites (Y***, B***, C***, T***, V***, W***, X***)
- Suivi administratif RH des embauches, dont la rédaction des contrats de travail
- Soutien et remplacement au sein de l'équipe administrative des Ressources humaines

- Rédaction mensuelle d'un email de présentation des nouveaux arrivants
- Mise en place et tenue d'un tableau de suivi hebdomadaire du recrutement
- Gestion administrative des processus RH liés au cycle de vie des collaborateurs
- Conduite d'entretiens de fin de période d'essai et de licenciements
- Contrôle des demandes de vacances et de formations ainsi que les décomptes d'heures de l'ensemble du personnel
- Gestion du suivi de la formation des Médecins assistants
- Gestion des formations données en interne par des professionnels internes et externes : Vérifications de facturation, envoi des informations aux participants, préparation et envoi des attestations de formation
- Gestion et contrôle des absences

Dotée de solides connaissances professionnelles, Madame A. _____ a travaillé avec autonomie, de manière structurée et organisée, à notre entière satisfaction.

Très intéressée par son activité, elle a accompli ses tâches avec un grand sens des responsabilités et une forte conscience professionnelle.

Madame A. _____ s'est intégrée rapidement dans notre structure et a répondu aux exigences qui lui étaient posées, même en cas de charge de travail élevée.

Pragmatique et réfléchie, elle a toujours donné le suivi adéquat à des situations parfois complexes, a su être force de proposition (sic) sur l'optimisation des processus de recrutement en place, et a été une aide précieuse au service des Ressources Humaines lorsque l'équipe se trouvait en sous-effectif.

Nous avons trouvé en Madame A. _____ une collaboratrice fiable, qui a su prendre des initiatives, tout en respectant les directives et consignes de la Direction.

Les rapports de travail avec Madame A. _____ ont pris fin le 28 février 2022, cette dernière est libre de tout engagement.

Nous la remercions de son engagement et de la qualité de ses prestations et formulons nos meilleurs vœux de succès pour son avenir professionnel. »

(III), a rejeté toutes autres ou plus amples conclusions (IV), a mis les frais judiciaires, arrêtés à 6'465 fr., à la charge de l'intimée par 2'424 fr. 35 et à la charge de l'appelante par 4'040 fr. 65 (V), de sorte que l'appelante devait rembourser à l'intimée la somme de 3'200 fr. 65, versée au titre de son avance des frais judiciaires (VI), et la somme de 281 fr. 25, versée au titre des frais de la procédure de conciliation (VII), et a dit que l'appelante devait verser à l'intimée la somme de 7'000 fr. à titre de dépens (VIII).

En droit, le tribunal a retenu que l'intimée était confrontée à un environnement de travail néfaste et a qualifié de dénigrant et vindicatif le comportement de la direction de l'appelante, et plus particulièrement celui

de K._____, membre du conseil d'administration (ci-après : CA), à l'égard de l'intimée. Les premiers juges ont retenu que l'appelante n'avait pas apporté la preuve des critiques qu'elle avait formulées à l'encontre de l'intimée, celles-là étant au contraire démenties par les éléments du dossier. Ils ont relevé la pression et le stress particulier qui étaient mis sur l'intimée dans le cadre de son travail. Le tribunal a constaté que ces éléments constituaient une violation du devoir de l'appelante de respecter la personnalité de l'intimée et étaient la cause *sine qua non* de l'incapacité de travail de celle-ci. Il a admis sur cette base que le licenciement de l'intimée par l'appelante était abusif, ce qui justifiait d'allouer à l'ancienne employée une indemnité à ce titre. En revanche, les premiers juges ont retenu que l'intimée n'avait pas prouvé ni allégué avoir subi un préjudice résultant d'une cause autre que le caractère abusif du congé qui aurait justifié une indemnité pour tort moral.

B. **a)** Par appel du 29 septembre 2025, l'appelante a conclu, avec suite de frais et dépens, en substance à la réforme du jugement qui précède en ce sens que la demande de l'intimée ne soit que très partiellement admise, le texte du certificat de travail étant modifié comme il suit :

- « - la fin des rapports de travail remonte au 31 mars 2022 ;
- les termes « à notre entière satisfaction » sont remplacés par « à notre satisfaction »,
- la phrase « [t]rès intéressée par son activité, elle a accompli ses tâches avec un grand sens des responsabilités et une forte conscience professionnelle » est remplacée par « [e]lle s'est montrée très intéressée par son activité »,
- la phrase « [n]ous avons trouvé en Madame A._____ une collaboratrice fiable, qui a su prendre des initiatives, tout en respectant les directives et consignes de la Direction » est remplacée par « [n]ous avons trouvé en Madame A._____ une collaboratrice qui a su prendre des initiatives » ».

Subsidiairement, l'appelante a conclu à l'annulation du jugement et au renvoi de la cause en première instance. A titre de mesure d'instruction, elle a requis la production, par l'Inspection du travail de Y***, de « tout document permettant d'attester de la date et du contenu des échanges intervenus entre A._____ et l'Inspection du travail de Y***, ceci jusqu'au 31 décembre 2021, notamment mais pas exclusivement : notes d'entretien, correspondances, courriels ou tout autre écrit échangés ». L'appelante a également déposé un bordereau de pièces.

b) Le 4 décembre 2025, l'intimée a déposé une réponse et a formé un appel joint. Elle a conclu, avec suite de frais et dépens, à la réforme du jugement entrepris en ce sens que l'appelante soit astreinte à lui verser les sommes nettes de 36'000 fr. avec intérêts à 5% l'an dès le 1^{er} avril 2022, à titre d'indemnité pour licenciement abusif, de 5'000 fr. avec intérêts à 5% l'an dès le 1^{er} juin 2021, à titre d'indemnité pour tort moral, et de 7'371 fr. 50 avec intérêts à 5% l'an dès le 1^{er} octobre 2021, à titre de « dommages-intérêts ». A titre de mesure d'instruction, elle a requis d'être interrogée sur les propos qu'elle avait tenus dans une interview dont il est question plus bas.

c) Le 8 décembre 2025, l'intimée a corrigé l'une de ses conclusions.

d) Le 6 février 2026, l'appelante a déposé une réponse à l'appel joint.

Le 20 février 2026, l'intimée a déposé des déterminations sur la réponse.

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

1. **a)** D._____, inscrite au Registre du commerce en 2009, avait pour but social la création, l'acquisition et la gestion d'établissements et de services médicaux dans le domaine des soins psychiatriques et psychothérapeutiques.

M._____ et K._____ en étaient l'administratrice présidente et administrateur respectivement. N._____ et P._____ ont également été membres du CA de la société entre juin 2020 et avril 2023.

b) En date du 27 juin 2023, les actifs et passifs de D._____ ont été transférés par fusion à l'appelante D._____ SA a été radiée.

c) L'appelante a également comme l'un de ses buts sociaux la création, l'acquisition et la gestion d'établissements et de services médicaux dans le domaine des soins psychiatriques et psychothérapeutiques. Depuis son inscription le 25 mai 2022, jusqu'au 28 juin 2023, M._____ en a été présidente du CA et K._____ seul autre membre du CA.

2. a) Par contrat du 29 août 2019, D._____ a engagé l'intimée à plein temps, à compter du 1^{er} septembre 2019, en qualité de chargée de recrutement au sein du département des ressources humaines dans le domaine des soins psychiatriques et psychothérapeutiques. L'intimée bénéficiait, alors, de plus de 12 ans d'expérience en recrutement. Avant d'être engagée par l'appelante, elle avait travaillé pour cinq employeurs différents et ce depuis août 2003.

b) Le chiffre 9 du contrat de travail, « Maladie, absence en cas d'empêchement de travailler » prévoit notamment ce qui suit :

« Pendant la durée du contrat de travail, l'employeur assure l'employé contre la perte de gain maladie. L'indemnité journalière est de 80% du salaire, dès le 61^{ème} jour d'incapacité de travail et jusqu'à un maximum de 730 jours. La moitié de la prime correspondante est à la charge de l'employé. Le délai d'attente s'applique par cas. Durant ce dernier, l'employeur verse 90% du salaire brut. Il est ensuite délié de toute obligation. ».

Le contrat de travail indique à sa dernière page que le règlement d'entreprise est annexé.

c) Par avenant du 4 novembre 2020, l'intimée a vu son salaire annuel augmenter de 96'000 fr. à 108'000 fr., à compter du 1^{er} septembre 2020. Le salaire mensuel net usuel de l'intimée, hors indemnités spéciales, était de l'ordre de 6'800 fr., étant précisé qu'elle était imposée à la source et que les charges sociales variaient légèrement au fil des mois.

3. Lorsque l'intimée a rejoint D._____, le département des ressources humaines (ci-après : RH) était dirigé par BB._____. Sous ses ordres se trouvaient E._____, responsable du service du recrutement et

BC._____, responsable du service des RH. L'intimée était sous la responsabilité directe d'E._____.

4. Il ressort du procès-verbal d'entretien de fin de période d'essai de l'intimée, daté du 22 novembre 2019, notamment les appréciations suivantes :

« - Remarques générales :

De l'intelligence et une grande énergie ressorte [sic] de la collaboration avec A._____. Sa capacité d'analyse soutient le développement et l'optimisation de l'équipe de recrutement. Point de vigilance : manque de rondeur ;

- Savoir-faire et aptitude :

Largement atteint (note 3).

Beaucoup d'intelligence que ce soit dans la capacité d'apprentissage ou l'interaction sociale.

- Qualité du travail :

Largement atteint.

Un bon esprit d'équipe, très fiable (exemple de la reprise des dossiers pendant les congés) ;

- Quantité :

Atteint+ (note 2.5).

Attention de transmettre des retours rapidement aux médecins.

- Engagement et assiduité : Largement atteint.

- Collaboration et serviabilité : Largement atteint.

- Comportement à la place de travail : Largement atteint.

- Planification et prévision : Largement atteint.

- Organisation du travail : Largement atteint.

- Evaluation globale à la fin de la période d'essai : Largement atteint. ».

Dans le même rapport, l'intimée a indiqué, sous ses propres impressions, avoir été très bien accueillie et se sentir soutenue. Les débuts de l'intimée ont été extrêmement positifs.

5. a) D._____ a connu une croissance exponentielle depuis son ouverture en 2009 à Y***, passant de 5 collaborateurs à plus de 300 en 2021, lesquels sont actifs sur 8 sites à travers la Suisse.

b) L'activité des équipes des RH était soutenue car il y avait de nombreux recrutements, en particulier durant l'année 2020.

6. Par courriel du 18 mai 2020 adressé à BB._____ et à M._____, l'intimée a dénoncé l'absence de gestion sérieuse d'un cas de

harcèlement. Il ressort dudit courriel qu'un médecin thérapeute s'était plainte des agissements et du comportement de BC._____, responsable des RH. L'intimée a indiqué être « horrifiée » que le concerné ait été « simplement » licencié de manière ordinaire et s'en sorte avec une semaine de vacances et des récupérations d'heures supplémentaires, soit sans aucune sanction.

Il lui a été répondu qu'il n'appartenait pas à l'intimée de décider du licenciement immédiat d'un employé.

C'est BD._____ qui a repris la position de responsable des ressources humaines.

7. a) A l'été 2020, deux collaboratrices ont été engagées au sein de l'équipe RH, à savoir AA._____ et BF._____.

b) Au mois d'octobre 2020, soit seulement quatre mois après ses débuts, AA._____ s'est retrouvée en incapacité de travail en raison d'un burn-out, puis a démissionné.

Dans un courriel du 26 octobre 2020, adressé aux RH et à M._____, AA._____ a indiqué que sa décision de résilier son contrat de travail était « en lien direct avec un dysfonctionnement grave du management du service des ressources humaines nuisant aux objectifs de base et à l'éthique professionnelle y découlant ». Elle a notamment mis en exergue les éléments suivants :

- Son impossibilité de respecter son cahier des charges au vu notamment du changement de personnel incessant ;
- Des informations de management négatives ne privilégiant pas la pérennité de sa propre place de travail et remettant clairement en question le fonctionnement de l'intégralité de la société ;
- Des accusations portées à son encontre « remettant en question sa réputation professionnelle » ;
- L'absence d'accusé de réception à ses courriels des 14 et 18 octobre 2020 contenant de multiples informations pour le

suivi à donner à son absence maladie et son certificat médical qu'elle a ressenti comme « un manque délibéré de considération, tendant vers la maltraitance » ;

- « Le travail de sape » et « l'énergie placée uniquement dans une forme de destruction humaine et mentale ».

c) Courant 2020, le service des RH a connu plusieurs autres démissions. BF._____ a démissionné au mois d'octobre 2020 pour les mêmes raisons qu'AA._____.

BD._____ a été victime d'un burn-out au mois de novembre 2020. En fin d'année 2020, BB._____, qui dirigeait le service des RH, a également démissionné.

8. Il ressort du bilan de fin d'année 2020 que l'intimée a su s'adapter à une réorganisation rapide et à plusieurs départs de collaborateurs. Ledit bilan fait état de très bonnes appréciations de manière générale. L'intimée a pu indiquer que l'année écoulée avait été difficile compte tenu des changements au sein du service RH et des objectifs à tenir. Elle a également remercié la direction pour son augmentation de salaire.

Sous la rubrique « comportement et implication » on peut notamment lire ce qui suit : « Adopte un comportement modèle envers ses interlocuteurs physiques, comme téléphoniques (présence, tenue, qualité, courtoisie) ». L'intimée a obtenu la note de 2 en raison d'un « manque de rondeur ».

Sous la rubrique « Rend compte de son travail. Respecte les consignes, rapports et règles hiérarchiques ; accepte les remarques », l'intimée a obtenu la note de 2 et la remarque suivante : « exemple gestion émotionnelle colère contre moi ».

L'intimée n'a pas accepté ces remarques et a annoté de manière importante le bilan notamment en indiquant ce qui suit :

« - Durant cet entretien, E._____ a reconnu que nous n'avions pas de relation managériale, ses remarques paraissent d'autant plus injustifiées ;

- Je n'ai pas signé cet entretien de fin d'année ;
- Je réfute cette remarque ;
- Esla se sent agressée dès qu'on hausse le ton, je ne suis pas responsable de cette « sensibilité » ;
- Cet argument n'est pas professionnel, j'ai haussé le ton une fois. ».

Sous la rubrique conclusion du responsable, il a notamment été relevé ce qui suit : « A._____ a su démontrer force et caractère et persévérance malgré l'instabilité vécue. Elle est très investie dans le travail et la bonne marche de l'équipe ».

9. a) Par courriel du 5 octobre 2020 adressé à M._____, E._____ a fait part de ses « interrogations éthiques » en lien avec certaines pratiques de l'appelante et de ses inquiétudes relatives à ces éléments qui pourraient la mettre dans « une situation indélicate en cas de contrôle ».

b) Il s'est avéré qu'à plusieurs reprises, K._____ avait formulé des observations sexistes ou racistes à l'égard de dossiers de candidatures. Il avait notamment émis les remarques suivantes :

- « On va éviter svp... j'ai [sic] les femmes libérées » (au sujet d'une candidate voilée) ;
- « ne même pas entrer en matière, à Rome ont fait comme les Romains... » (au sujet d'une autre candidate voilée pour un poste de psychologue) ;
- « pas de footballeur pro, on a déjà donné » ;
- « je vous propose d'éviter les profils avec ce genre de formation master en Etudes Genre, Femmes et Citoyenneté ».

c) K._____ s'en est également pris à l'intimée de manière agressive à plusieurs reprises. Une première fois, alors que celle-ci communiquait le souhait d'un thérapeute récemment engagé de réduire son taux de travail, K._____ lui a répondu agressivement par courriel du 5 novembre 2020 exposant en particulier ce qui suit :

« Je reçois un message le 20 octobre indiquant une prise de fonction à 100% sachant que le candidat a souhaité démarrer son activité dès le 1^{er} mois à 80%. Et le 5 novembre, le collaborateur réduit son taux à 50%. Tout cela est démonstration (sic) d'un manque de précision à toute (sic) les étapes du processus de recrutement et d'administration. C'est inacceptable. ».

Une seconde fois, le 26 mars 2021, alors qu'un collaborateur engagé depuis quelques semaines était en arrêt-maladie de six mois en raison d'une opération programmée, K._____ s'est rendu dans le bureau de l'intimée où il s'est énervé et a qualifié le recrutement de travail de « merde », confirmant en audience que « [c']était le cas ».

Dans un courriel du même jour, l'intimée s'est plainte auprès de K._____ de son comportement et de ses propos qu'elle a qualifiés de très blessants.

10. Le témoin E._____ a estimé que tant sa qualité de travail que celle de l'intimée avaient baissé en 2021 car beaucoup de collaborateurs du service des RH étaient partis et qu'elles avaient dû récupérer des tâches de part et d'autre sans pouvoir se fixer sur le recrutement. Cela ne suffit toutefois pas à retenir l'allégation de l'appelante selon laquelle, dès le début de l'année 2021, la qualité du travail de l'intimée aurait subi une baisse.

11. Des objectifs avaient été transmis début 2021, notamment à l'intimée.

Par courriel du 1^{er} février 2021, M._____ a blâmé l'équipe de recrutement pour des insuffisances de personnel et a requis des solutions et une accélération des processus d'embauche alors qu'aucun objectif pour l'année 2021 n'avait été communiqué à l'équipe concernée.

Le témoin E._____ a déclaré qu'elle ne comprenait pas les raisons d'un courriel aussi agressif puisque les objectifs de recrutement venaient alors de leur être communiqués et qu'on leur reprochait déjà de ne pas les avoir atteints.

12. Le 5 février 2021, K._____ a reproché à l'intimée son bavardage prétendument intempestif avec son collègue direct BG._____.

13. En mars 2021, l'intimée a eu une altercation avec BJ._____ à qui elle a dit « Madame je-sais-tout ». Lorsque BJ._____ s'est confiée au service RH, E._____ lui a notamment répondu : « Quand A._____ a eu le même comportement avec moi, BK._____ m'avait indiqué qu'il fallait que je la laisse « exploser » et revenir plus tard ». Entendu sur ce qui précède, le témoin BJ._____ a précisé que l'intimée était rentrée dans son bureau et avait haussé le ton. Elle a relaté que l'intimée avait tenu des propos plutôt désagréables et qu'elle lui aurait dit, selon ses souvenirs, qu'elle ne tiendrait pas longtemps et qu'il y avait eu plusieurs volées de RH.

Le témoin E._____ a expliqué que BJ._____ avait fait circuler un mensonge au sujet de l'intimée, ce qu'elle avait elle-même admis par la suite. Elle a expliqué que le mensonge était que l'intimée avait prévenu BG._____ de son licenciement alors même que l'intimée n'était pas au courant de ce licenciement. Elle a précisé que l'explosion émotionnelle de l'intimée contre BJ._____ venait du fait qu'elles étaient soumises à un grand stress. Elle a déclaré que l'intimée n'avait pas de conflits avec d'autres personnes dans l'entreprise. E._____ a ajouté qu'elle s'était mise elle-même dans des états qu'elle ne connaissait pas habituellement et dans lesquels elle ne s'était plus mise après avoir quitté cet employeur.

14. a) E._____ a indiqué avoir été en arrêt à plusieurs reprises, en partie en raison d'une grossesse compliquée puis à cause de ses conditions de travail.

En 2021, E._____ a été mise en arrêt maladie en raison, selon celle-ci, d'un burn-out causé notamment par les conditions de travail au sein de l'appelante.

En raison de cette absence prolongée, l'intimée, auparavant sous la responsabilité d'E._____, est passée sous les ordres directs de K._____. E._____ a expliqué que la direction ne tenait en réalité pas

compte de la responsabilité hiérarchique et qu'elle s'adressait à n'importe quel employé sans tenir compte du supérieur direct.

b) L'arrêt d'E._____ a pesé sur le recrutement, partant sur l'intimée, qui a dû accumuler des heures supplémentaires pour palier cette absence. Son employeur a notamment signalé à l'intimée, le 12 mai 2021, qu'elle ne devait pas dépasser la limite des 45 heures par semaine.

c) E._____ a en définitive été licenciée par D._____ à la fin du délai de protection pour le 31 janvier 2022.

15. Par courriel du 7 juin 2021 adressé à l'intimée, ensuite d'une nouvelle demande par un thérapeute de réduire son taux de travail, K._____ a indiqué ce qui suit : « Je croyais que ce personnage était vraiment motivé...Apparemment, c'est une chiffre molle. Dommage ».

Par courriel du 14 juin 2021 adressé aux RH et à l'intimée, K._____ a indiqué ce qui suit au sujet d'une demande de diminution de taux d'activité d'un collaborateur : « Je vous rappelle qu'il existe une procédure Intranet pour changer son taux d'activité. Cela ne se fait pas du jour au lendemain, cela n'existe même pas au Club Med. Je vous prie d'appliquer et de faire appliquer ».

16. Par courriel du 15 juin 2021, constatant une coquille dans une annonce publiée sur internet, K._____ a écrit à l'intimée « est-ce si compliqué de relire ? ».

17. Dans un courriel du 15 juin 2021, K._____ a notamment fait part de ce qui suit à l'intimée : « Les prévisions mettent en évidence un manque de 33 thérapeutes à la fin de l'année. Ceci est inacceptable. Je vous suggère très fortement d'agender *a minima* 4 entretiens par jour de médecins ou psychologues, et ce, pour toute la période estivale. Ceci est impératif. Je suis à disposition pour aider pleinement à la réalisation de cet objectif. Je veux que vous me communiquiez chaque semaine un tableau récapitulatif des besoins en effectif de chaque établissement. Ceci nécessite

un contact étroit avec AO._____ et les chefs d'établissements afin qu'ils vous fournissent de la visibilité. Considérez ce message comme la priorité des priorités. Il faut enregistrer des résultats très rapidement. ».

L'intimée lui a répondu le lendemain qu'elle avait recruté à elle seule 10 des 11 thérapeutes arrivés au mois de juin 2021 alors qu'elle avait dû cumuler 44 heures supplémentaires pour palier l'absence de sa collègue E._____.

18. Dans un courriel du 17 juin 2021 adressé à l'intimée, K._____ s'est plaint d'une situation en terminant son message par « Je vais finir par me mettre en colère très sérieusement ».

19. Dans la matinée du 18 juin 2021, l'intimée a été convoquée pour faire le point sur le recrutement avec la direction, en présence de M._____, de K._____, d'AO._____ et de BN._____. A cette occasion, M._____ s'est énervée contre l'intimée et lui a reproché d'avoir fait publier une offre de candidature mentionnant une mauvaise adresse. Toutefois, il a été constaté à cette séance que l'erreur n'avait pas été commise par l'intimée. Celle-ci a été ébranlée par cet épisode et n'a pas reçu d'excuses de la part de M._____.

20. a) Au mois de juin 2021, sur ordre de la direction, AO._____ et BN._____ ont effectué la vérification de *curriculum vitae* pour des postulants de psychologues en cours alors que cela ne relevait pas de leur cahier des charges mais des tâches de l'intimée et de son service.

b) Entre la soirée du 21 juin et le petit matin du 22 juin 2021, M._____ a transmis près d'une dizaine de demandes de clarifications à l'intimée concernant des dossiers de candidature, tous déjà traités par l'intimée ou son service.

Il ressort du dossier, en particulier des déclarations d'E._____, que les dossiers de candidature n'étaient de manière générale pas lacunaires.

21. Par courriel du 25 juin 2021, l'intimée a présenté à K._____ un candidat qu'elle a considéré comme très motivé. Ce dernier a répondu : « Ok allez-y. J'espère que ce n'est pas un QQ._____ qui lui aussi était très motivé ».

22. a) Le 1^{er} juillet 2021, l'intimée et K._____ se sont échangés des courriels au sujet d'une pédopsychiatre, reproduits partiellement ci-après :

K._____ à 9h31 :

« Le docteur S[...] (pédopsychiatre et spécialiste de l'autisme) avait posé sa candidature aux D._____. On ne lui a jamais répondu. Conclusion, elle est en passe de rejoindre le CHUV. Intolérable ! Je souhaite retracer ces échanges. Il semblerait que cela soit dans le compte Linkedind [sic] d'E._____. Pourquoi n'y a-t-il rien dans la CVthèque (ndr : une base de données de CV tenue par le service du recrutement) ? ».

L'intimée à 9h34 :

« Je n'ai aucune candidature à ce nom dans la boîte de recrutement, ni dans ma boîte email, et son profil LinkedIn n'a pas été consulté ni par moi ni par E._____, je ne sais donc où elle aurait candidaté. Nous répondons évidemment à chaque Médecin qui postule ».

K._____ à 9h36 :

« Apparemment NON. Ce médecin a donné hier soir l'information à EA._____ ».

L'intimée à 9h40 :

« Et donc on croit sur parole AO._____ et ce médecin, en mettant en cause, encore une fois, et sans preuve, l'équipe recrutement ? Encore une fois : ce médecin n'apparaît nulle part, ni sur LinkedIn Recruter, ni dans la boîte recrutement. [...]».

K._____ à 9h46 :

« **on croit sur parole AO.**_____ cela ne fait aucun doute ».

L'intimée à 12h16 :

« Devant votre insistance, et celle d'AO._____, à remettre en compte notre professionnalisme, dénigrer notre travail et vouloir nous

faire passer pour des incompetentes, voici les échanges qui ont été fait [sic] via le compte LinkedIn Privé d'E._____, en mars dernier : Ce médecin a bien contacté E._____, je le répète sur son compte LinkedIn Privé, le 11 mars à 11h36. Cette dernière lui a répondu le jour même, à 13h30. Le médecin n'a jamais répondu. E._____ l'a relancée le 18 mars à 08h36, encore une fois sans obtenir de réponse. Donc ce médecin a menti, elle a eu une réponse, même deux, auxquelles elle n'a jamais donné suite. Devoir se justifier sur les accusations sans fondement ni preuve d'une inconnue indique clairement l'acharnement et le manque de confiance accordés à l'équipe recrutement [...] ».

K._____ à 12h59 :

« Je vous remercie de venir me voir à 13h30 ».

K._____ à 23h59 :

« Bonjour A._____,
Je veux vous voir ce jour à 13h30 QS*** 505
Ms
K._____
G._____ ».

b) Ensuite de cet échange, K._____ ne s'est jamais excusé.

c) Il ressort des déclarations concordantes de l'intimée et d'E._____ que K._____ convoquait fréquemment l'intimée de manière autoritaire, sa « manière de dire » pouvant être régulièrement agressive. Le témoin CF._____, employée de D._____ entre janvier et septembre 2021, a confirmé qu'elle avait vu à tout le moins une dizaine de courriels par _____ lesquels K._____ convoquait l'intimée d'une manière qu'elle qualifiait d'autoritaire.

23. Les 1^{er} et 2 juillet 2021, l'intimée a dû reprendre une demi-douzaine de dossiers déjà traités pour confirmer à M._____ que ceux-ci avaient été correctement gérés.

24. a) Le 1^{er} juillet 2021, K._____ a demandé à l'intimée si elle avait répondu à un thérapeute ayant écrit la veille.

Le même jour, K._____ a ordonné à l'intimée de recruter un candidat tout en lui indiquant « et ne me dites pas qu'elle n'a pas les critères de la délégation ».

b) Par courriel du 2 juillet 2021, l'intimée a demandé à K._____ pourquoi un employé, de son âge mais avec 9 ans d'expérience de moins, venait d'être engagé au sein de l'appelante pour un salaire mensuel d'un montant supérieur de 1'000 fr. à celui de l'intimée.

K._____ lui a répondu par courriel du même jour : « Il est URGENT que vous appreniez à ne pas poser de question sur un sujet qui ne vous concerne nullement. Je n'ai pas à justifier mes choix. Est-ce clair ? Je ne le redirai pas ».

Dans un nouveau courriel, l'intimée a souligné l'inégalité de cette situation, ce à quoi K._____ a répondu : « A._____, ça suffit ».

c) Le 7 juillet 2021, K._____ a adressé un courriel à l'intimée pour lui demander « Qui a recruté ce personnage ? ».

d) Le 13 juillet 2021, M._____ a demandé à l'intimée de rencontrer un candidat, bien que cela avait déjà été planifié.

e) Dans des échanges de courriels, K._____ a écrit deux fois à l'intimée qu'elle « perdait son temps » au sujet de recrutements.

25. Par courriel du 12 août 2021, K._____ a écrit à l'intimée pour lui transmettre une liste des objectifs de recrutement à réaliser dans les prochaines semaines, qui n'était pas jointe audit courriel, tout en « attirant l'attention » sur le caractère vital de ceux-ci, et indiquant qu'il n'était « **plus question de perdre un quelconque candidat** » et que « **faute de résultat nous en tirerons les conséquences** ».

26. Dans un courriel du 12 août 2021, K._____ a demandé à l'intimée « Qu'est devenu ce candidat ? **Perdu dans la nature comme d'autres...** ».

Par courriel du 17 août 2021, K._____, après avoir pris connaissance qu'un nouveau candidat thérapeute s'était désisté, a derechef contacté l'intimée en lui écrivant « **une de plus de perdue ?** ».

27. a) Les témoins BB._____, EE._____ et CG._____ ont confirmé que l'intimée avait fait preuve de professionnalisme et de retenue, CG._____ ayant précisé néanmoins que l'intimée manquait un peu de patience. BB._____ a ajouté que l'intimée était endurante, qu'elle était bonne dans ce qu'elle faisait, qu'elle avait de grandes valeurs éthiques et qu'elle était franche. EE._____, entendue en qualité de témoin, a déclaré que l'intimée était une très bonne collègue, très précise dans ses tâches, très préoccupée de faire son travail de manière correcte et de répondre aux besoins de la direction. Elle a ajouté qu'elle était très impliquée. Elle a précisé qu'elles ne faisaient pas le même travail mais que l'intimée répondait toujours avec beaucoup de précision aux demandes qui lui étaient faites de la part de la direction, ce que le témoin pouvait entendre lors d'entretiens téléphoniques car elles étaient dans un bureau ouvert. Le témoin a estimé que l'intimée avait beaucoup de patience, que ses propos étaient toujours adaptés et qu'elle faisait preuve de professionnalisme. CG._____, qui a travaillé pendant huit mois pour D._____, a relevé par ailleurs que l'intimée était une personne extrêmement compétente et qu'elle avait toujours fait preuve de professionnalisme et de retenue.

b) Les collègues de l'intimée, soit CG._____ et CJ._____ psychiatre au sein de l'appelante -, ont constaté son mal-être et qu'il lui est arrivé de pleurer. CJ._____ a d'ailleurs conseillé à l'intimée de consulter un thérapeute, parce qu'elle avait remarqué que l'intimée « n'allait pas bien émotionnellement parlant ».

28. Selon les constatations des témoins CG._____, E._____ et BG._____, le quotidien de l'intimée au sein de l'appelante était devenu un

éternel combat, où elle devait justifier ses moindres choix, et où chacune de ses actions et initiatives était constamment jugée et critiquée. CG._____ a ajouté que le travail de l'intimée était très pénible. Le témoin E._____ a expliqué que l'intimée et tout le reste de l'équipe étaient soumis à une ambiance de stress. Elle a relaté qu'à une occasion, l'intimée avait recruté un infirmier qui correspondait en tout point au poste et que K._____ était arrivé dans le bureau en faisant voler la porte en disant « *vous m'embauchez des bras cassés* » de manière très agressive parce que cet infirmier, à la suite de son recrutement, avait subi une opération et s'était mis en arrêt maladie. Le témoin a expliqué que K._____ était en copie cachée de tous les courriels généraux et administratifs et qu'il pouvait intervenir d'un coup sur un courriel reçu sur la boîte commune de dialogue RH sans que cela ne soit officiel.

BG._____ a expliqué que le quotidien de l'intimée au début était normal et que par la suite, il y avait eu davantage de besoins donc plus de recrutements et d'entretiens à faire. Il a exposé avoir ressenti beaucoup plus de tensions, de nervosité et de stress de la part de l'intimée à atteindre ses objectifs.

CG._____ a parlé lors de son audition de « gestion catastrophique » de l'appelante envers son personnel et a déclaré qu'il y avait un manque d'égard envers le personnel. Elle a relaté que son employeur formulait souvent des reproches et que cela avait gravement atteint l'intimée dans sa santé.

Le témoin CF._____, ancienne collègue de l'intimée, a déclaré que la gestion du personnel était catastrophique. Elle a relaté avoir constaté que les égards que pouvaient manifester les membres de la direction au sein de l'appelante dépendait des personnes. Selon elle, l'intimée et E._____ avaient reçu des remarques très négatives qui n'avaient pas lieu d'être dans un contexte professionnel. Le témoin a relaté qu'en ce qui la concernait, il y avait principalement une pression quotidienne s'agissant des objectifs. Elle a estimé que tout cela avait eu un impact sur la santé de l'intimée. Elle a ajouté qu'il y avait des reproches par rapport au travail.

S'agissant de la gestion du personnel, le témoin BG._____ a estimé qu'il y avait quand même beaucoup de « turn over ». Il a indiqué qu'il voyait l'intimée au quotidien et qu'il avait constaté sa santé psychique empirer.

29. Au fil des mois, l'intimée n'a plus été en mesure de supporter son environnement de travail qu'elle estimait oppressant et néfaste.

30. L'intimée a été en incapacité de travail depuis le 23 août 2021 selon certificat médical faisant état d'une incapacité de travail à 100% pour cause de maladie. Elle a été suivie dès le 20 août 2021 en traitement psychothérapeutique, avec une psychologue, puis avec le Dr El._____ pour un burn-out sévère et un état dépressif qualifié de moyen à sévère. Des anxiolytiques naturels ont été prescrits à l'intimée, puis des antidépresseurs jusqu'à avril 2022.

31. Dans le document du 21 novembre 2021 à l'attention de la J._____ libellé « certificat médical assurance perte de salaire maladie LCA », le Dr El._____ a retenu sous la rubrique « constatations objectives » ce qui suit : « Burnout-Screening Inventory BSI à 57 points indiquant un burn-out grave ». Sous la rubrique anamnèse on peut notamment lire ce qui suit : « Les troubles se sont manifestés à la suite d'une surcharge professionnelle, qui s'est accumulée et a atteint son pic en juillet 2021. Cette surcharge est en lien avec une difficultés [sic] d'adaptation occasionné [sic] par un grand conflit avec la direction qui a mené au départ de plusieurs personnes dans le cadre administratif de l'établissement ».

32. Il ressort d'un document intitulé « certificat médical en cas de dissolution des rapports de travail pour des raisons médicales », établi le 2 mai 2022 par le Dr El._____, qui a suivi l'intimée entre août 2021 et novembre 2022, les constatations suivantes : « Epuisement professionnel dans le contexte de pression commise de son employeur ».

Entendu en qualité de témoin, le Dr El._____ a expliqué que le suivi de l'intimée s'était fait dans le cadre d'un burn-out, soit d'un épuisement professionnel. Il a ajouté que quand l'intimée était venue le consulter, elle était déjà en état de burn-out et qu'il avait pu poser ce diagnostic. Il a précisé qu'il y avait eu à la fois un diagnostic de burn-out/épuisement professionnel et un diagnostic de trouble de l'adaptation avec réaction anxieuse et dépressive ; le burn-out était en lien avec le travail de l'intimée. Il a expliqué que l'intimée avait été mise en arrêt de travail mais qu'il ne savait plus si c'était au tout début ou peu après le début de son suivi, car elle avait été premièrement vue dans son cabinet par une psychologue. Il a précisé que l'intimée ne pouvait plus supporter son environnement de travail mais qu'il ne pouvait pas lui-même juger l'environnement de travail parce qu'il ne le voyait pas. Il a ajouté que l'intimée avait décrit ledit environnement de travail, que ce soit à sa collègue ou à lui-même, comme étant néfaste. Le Dr El._____ a expliqué que l'intimée avait décrit une relation difficile avec son supérieur, dont il connaissait uniquement le prénom, soit « CL._____ », précisant plus tard dans son interrogatoire qu'il était possible que le supérieur s'appelait CM._____. Il a relaté que l'intimée avait parlé de ce qu'elle faisait comme un investissement important de sa part et qu'elle était dévalorisée par son supérieur.

33. La Cour de céans retient, sur la base de ces éléments, que l'intimée était confrontée à un environnement de travail néfaste, les éléments qui précèdent démontrant l'existence de dysfonctionnements caractérisés et durables dans la gestion du service RH, respectivement de recrutement. K._____, membre du CA de D._____ puis de l'appelante, a notamment adopté de manière répétée envers l'intimée un ton et un comportement dénigrants et vindicatifs, en s'en prenant oralement à elle à plusieurs reprises. Il s'avérait que l'employeur de l'intimée avait en outre à plusieurs reprises émis des reproches infondés à son encontre, ce d'une manière constitutive d'un manque d'égard pour le travail de l'intimée. Il apparaît de plus que les convocations de K._____ étaient inopinées et sa manière de s'exprimer - en plus des écrits indiqués ci-dessus - régulièrement agressive. K._____ s'est en outre comporté de manière

condescendante lors de l'engagement d'un employé de genre masculin mieux rémunéré qu'elle. Les courriels de K._____ versés en procédure mettent ainsi en lumière le ton infantilisant et méprisant adopté par le supérieur hiérarchique envers l'intimée, mettant fin à toute discussion par des allusions menaçantes. A ce mode de communication non acceptable s'ajoutait une pression et un stress particulier mis sur l'intimée s'agissant du nombre de recrutements à réaliser et ce avec un ton et des termes sortant du cadre de la fixation de simples objectifs à atteindre, cette pression s'étant encore accrue avec le départ d'E._____. Au vu des nombreux événements ci-dessus repris, la Cour de céans doit constater que les actes de l'employeur ne se sont pas limités à un contrôle hiérarchique du travail de l'intimée, comme il le soutient, mais s'inscrivent dans une démarche qui ne pouvait qu'être perçue comme dévalorisante et humiliante. Il est par ailleurs constaté que l'employeur a créé une ambiance de travail néfaste entraînant le départ de nombreux collaborateurs au sein des services de recrutement et des RH. L'employeur n'a pas pris de mesure afin d'améliorer concrètement les conditions de travail du service de recrutement et préserver la personnalité de ses employés mais a opté pour concentrer ses exigences sur l'intimée, qui n'était pas encore partie, en la mettant sous pression et ce dans un climat de stress accru, dans des proportions sortant clairement de la simple fixation d'objectifs et de contrôle de son travail. Enfin, l'employeur, plus particulièrement par l'intermédiaire de l'un de ses membres dirigeants, soit K._____, a fait preuve d'un manque d'égard et de considération envers l'intimée en utilisant des termes vexatoires, infantilisants et dépréciatifs tels que « travail de merde » ou « A._____ ça suffit », lesquels dépassent ce qui saurait être admis dans un cadre professionnel, plus encore par écrit, sans aucun égard et de manière répétée. La méthode de gestion de l'appelante, caractérisée par le mépris, a atteint l'intimée dans sa santé dans une telle mesure qu'elle a dû prendre des anxiolytiques puis des antidépresseurs et suivre un traitement psychothérapeutique pendant plusieurs mois. Aussi, au vu des éléments cliniques rapportés par le Dr El._____ et en l'absence d'élément au dossier permettant de retenir que l'intimée avait des prédispositions ou une fragilité psychologique permettant d'imputer son état de santé à une autre

cause que les agissements de son employeur, il appert que les manquements de celui-ci, soit le comportement des supérieurs hiérarchiques de l'intimée, l'atmosphère de travail, les pressions et le stress accru ont été la cause *sine qua non* de l'incapacité de travailler de l'intimée.

Compte tenu de ce qui précède, force est de constater, sur la base des événements négatifs répétés et de la pression mise sur elle mais également des déclarations circonstanciées, fiables et constantes de son médecin traitant, répétées encore lors de son audition en première instance, que le comportement des organes de son employeur, en particulier de K._____ et M._____, ont conduit l'intimée à l'épuisement et à se retrouver, comme d'autres avant elle au sein de l'entreprise, en incapacité de travail.

34. Le département des ressources humaines de l'appelante n'a reçu aucune plainte écrite de la part de l'intimée en lien avec un « mobbing » ou une « atteinte à sa personnalité ».

35. Il ressort d'un document non daté et non signé intitulé « Rapport d'audit des procédures et process RH internes D._____ Audit 2021 », produit par l'appelante et établi par l'entreprise « RSM » notamment ce qui suit : « Nous pouvons conclure que les procédures et les process RH des D._____ sont existants, appliqués, cohérents et pertinents ». Ce rapport a été élaboré sur la base d'un seul entretien, le 20 juillet 2021, « avec la direction et le personnel RH des D._____ ».

36. Par courrier du 27 septembre 2021, alors qu'elle fournissait toujours des certificats médicaux à son employeur, l'intimée lui a adressé, sous la plume de son conseil, un courrier soulevant notamment les remarques suivantes :

« Je dispose d'une centaine d'e-mails, totalement ahurissants pour certains, qui démontrent à l'envi une violation crasse et systématique de l'art. 328 CO envers plusieurs de vos employés travaillant aux ressources humaines, dont ma cliente. Pèle-même, je relève, de façon non exhaustive, que :

- vous ne donnez pas suite à un signalement de harcèlement sexuel ;

- vous procédez systématiquement à de la discrimination à l'embauche ;
- vous vous permettez de crier contre vos employés, voire de les menacer ;
- vous formulez souvent des reproches totalement infondés à vos employés, et même lorsque vous vous rendez compte de votre méprise, vous ne vous excusez pas ;
[...]
- vous refusez de modifier vos décisions managériales, même quand on vous signale que vous violez la loi ;
[...]

Je dois dire qu'en 20 ans de pratique, j'ai rarement constaté un environnement de travail aussi malsain. [...] Je vous l'ai déjà signalé par le passé dans le cadre d'autres litiges dans lesquels j'ai défendu avec succès le sort misérable que vous réserviez à vos employés, mais je constate que vous persistez envers et contre tout à violer la loi avec une désinvolture qui me sidère. [...] Par votre faute, Mme A. _____ est gravement atteinte dans sa santé. Vu les conditions effroyables qui règnent dans son environnement de travail, il est parfaitement inconcevable que celle-ci [l'intimée] reprenne son activité.

Dans ces circonstances, je vous propose de négocier la fin des rapports de travail, selon les modalités et prétentions chiffrées qui suivent :

- fin des rapports de travail fixées [sic] au 28 février 2022 (correspondant au premier terme possible si un éventuel licenciement intervenait au terme du délai de protection de l'art. 336c CO, tenant compte d'un préavis de résiliation contractuel de trois mois) ;
- paiement du différentiel de salaire entre les indemnités journalières dues et son salaire contractuel (dans la mesure où votre société est responsable de son état de santé) ;
- paiement de ses frais médicaux (dans la mesure où votre société est responsable de son état de santé) ;
- paiement du solde des heures supplémentaires (2019) ;
- libération immédiate de son obligation de travailler jusqu'à cette date ;
- paiement des heures de travail illicitement supprimées (heures pour se rendre chez son médecin) ;
- tort moral pour violation répétées et importantes de sa personnalité durant les rapports de travail ;
- indemnité pour licenciement abusif (car si aucune issue amiable n'est trouvée, vous finirez par licencier à l'issue du délai de protection de l'art. 336c CO, lors même que vous êtes précisément responsable de son état de santé) ;
- paiement de mes honoraires (qui font partie de son dommage, puisque vous êtes à l'origine du litige) ;
- établissement d'un certificat de travail (intermédiaire et final).
[...]

Sans nouvelle de votre part ou de votre conseil d'ici au 15 octobre 2021, je partirai de l'idée que vous n'entendez pas négocier, de sorte que Mme A. _____ agira par la voie judiciaire. Elle ne manquera alors pas d'exposer par le menu vos méthodes détestables, pièces et témoins à l'appui, et tous frais à votre charge ».

37. Par courrier recommandé du 30 novembre 2021, l'employeur de l'intimée l'a licenciée avec effet au 28 février 2022, tout en la libérant de son obligation de travailler. Il ressort dudit courrier notamment ce qui suit : « Le 27 septembre dernier, D. _____ recevait un courriel dans lequel vous l'accusiez (sous la plume de votre avocat) de violer la loi de manière crasse, systématique et désinvolte ; vous indiquez être malade en raison des conditions de travail « effroyables » que vous auriez vécues et de méthodes « détestables » de votre employeur, vous laissant dans un sort « misérable ». Vous indiquez qu'il est parfaitement inconcevable pour vous de reprendre votre activité. D. _____ n'avait aucune raison de vous licencier. Cela étant, vos affirmations péremptoires et l'indication que vous ne voulez plus travailler pour votre employeur nous forcent à mettre fin aux relations de travail, comme vous l'avez souhaiter [sic] expressément. ».

L'intimée a contracté un virus des voies respiratoires au mois de janvier 2022, constituant une nouvelle incapacité de travail, ce qui a eu pour effet de prolonger les rapports de travail au 31 mars 2022. La relation de travail des parties s'est ainsi terminée le 31 mars 2022. Par courrier du 27 janvier 2022, l'intimée, sous la plume de son conseil, s'est opposée à son congé.

38. Par courriel du 2 février 2022 adressé à l'intimée, l'employeur, sous la plume de son assistante RH CN. _____, a demandé à l'intimée de restituer l'ordinateur portable, son badge d'accès ainsi que l'éventuelle clé en sa possession.

39. a) L'intimée a perçu des indemnités journalières maladie équivalentes à 90% de son salaire à compter du 23 août 2021 jusqu'au 22 octobre 2021 inclus. Dès lors, les indemnités journalières ont été réduites à 80% du salaire conformément au contrat de travail.

b) Durant son incapacité de travail, l'intimée a perçu les salaires suivants :

Août 2021 : 9'000 fr. brut soit 6'811 fr. 25 net ;

Septembre 2021 :	8'736 fr. 30 brut soit 6'656 fr. 65 net ;
Octobre 2021 :	8'112 fr. 35 brut soit 6'199 fr. 10 net ;
Novembre 2021 :	7'816 fr. 40 brut soit 6'135 fr. 80 net ;
Décembre 2021 :	7'224 fr. 60 brut soit 6'155 fr. 05 net ;
Janvier 2022 :	7'698 fr. 00 brut soit 6'252 fr. 50 net ;
Février 2022 :	7'154 fr. 05 brut soit 6'072 fr. 30 net ;
Mars 2022 :	5'400 fr. 00 brut soit 5'417 fr. 95 net.

c) Selon un relevé du compte salaire de l'intimée pour l'année 2021, son salaire annuel s'est élevé à 108'799 fr. 50, soit un montant annuel net de 89'361 fr. 90.

d) Selon un relevé du compte salaire de l'intimée pour l'année 2022, son salaire annuel s'est élevé à 20'252 fr. 05 soit un montant annuel net de 18'372 fr. 55.

e) Selon l'aperçu détaillé des frais de maladie et d'accident 2021 de l'intimée, celle-ci s'est acquittée d'un montant de 1'390 fr. en faveur du Dr El._____. Elle a également assumé d'autres frais médicaux envers des pharmacies ou d'autres médecins.

40. a) Par demande du 30 juin 2022, l'intimée a conclu, avec suite de frais et dépens, au versement par son employeur des montants de 36'000 fr. nets, à titre d'indemnité pour licenciement abusif, avec intérêts à 5% l'an à compter du 1^{er} avril 2022, de 5'000 fr. nets, avec intérêts à 5% l'an à compter du 1^{er} juin 2021, à titre d'indemnité pour tort moral, de 7'371 fr. 50 – montant ensuite augmenté à 9'204 fr. 05 –, avec intérêts à 5% l'an à compter du 1^{er} octobre 2021, à titre de dommages-intérêts, de 2'150 fr., sous déduction des charges légales, avec intérêts à 5% l'an à compter du 1^{er} avril 2022, à titre de salaire (heures supplémentaires, heures supprimées, solde de vacances non prises en

nature), et à la délivrance par son employeur d'un certificat de travail dont la teneur serait conforme à une pièce de son bordereau.

b) Par réponse du 2 décembre 2022, l'appelante a conclu, avec suite de frais et dépens, au rejet de la demande.

c) Aux audiences des 30 et 31 mai 2023, il a été procédé à l'interrogatoire de l'intimée, de M. _____ pour l'appelante et à l'audition des témoins BB. _____, CP. _____, EE. _____, BF. _____ et BN. _____.

A l'audience du 22 juin 2023, il a été procédé à l'interrogatoire de K. _____ pour l'appelante et à l'audition du témoin Dr EI. _____.

A l'audience du 14 septembre 2023, il a été procédé à l'audition des témoins DB. _____, BJ. _____, DC. _____, AO. _____, E. _____, CG. _____ et CF. _____.

L'audience de plaidoiries finales s'est tenue le 9 juillet 2024.

41. a) Dans une vidéo publiée le 10 juillet 2025, l'intimée a été interviewée par une journaliste. Elle y rappelle notamment son expérience de recruteuse de thérapeutes préalable, explique avoir ensuite travaillé auprès de l'entreprise Z*** avant de rejoindre I. _____ (I. _____) pour lequel elle travaille depuis sept mois au moment de l'interview. Questionnée sur la différence entre travailler pour le privé ou pour le public, l'intimée s'interroge sur l'image des « fonctionnaires » et relate que certaines de ses connaissances se sont étonnées de son passage au public au motif qu'elle allait « s'éteindre » et qu'elle avait « trop d'énergie » pour ça. Elle ajoute « [qu'e]n fait, j'ai jamais autant bossé de ma vie je crois ». La journaliste demande ensuite à l'intimée son avis sur un sondage mené dont il ressort que la majorité des collaborateurs de grandes entreprises envisagent les RH comme un service administratif. L'intimée répond que « quand on dit que les RH sont un service uniquement administratif, ça c'est quand les RH

restent cantonnés dans leur bureau, restent enfermés dans leur bureau [...]. [...] Si le service RH veut être moins perçu comme un service administratif, il doit être auprès des équipes, il doit passer du temps avec les équipes [...]. [...] Moi je suis dans le service RH et je déteste tout ce qui est admin, donc tu vois. [...] Le poste c'est aussi ce qu'on en fait ». Questionnée sur ses projets pour l'I. _____ sur le court ou moyen terme, l'intimée s'exprime sur le besoin de cette entreprise de se moderniser et relève notamment ce qui suit : « Je suis un peu l'empêcheuse de tourner en rond, et moi la phrase que je déteste le plus c'est "on a toujours fait comme ça". [...] Je sais que quand on vient avec des changements... là où moi j'ai des points faibles c'est que je suis pas spécialement forte dans la patience et dans la communication », ce à quoi la journaliste rétorque « oui tu me disais "parfois je peux être vue comme un rouleau compresseur" », et l'intimée de répondre « oui, clairement et je le sais. Je... Je le sais, c'est quelque chose sur lequel je dois travailler ». Questionnée sur son expérience de burn-out, l'intimée dit ne pas pouvoir en parler en raison de la procédure judiciaire en cours. Elle relève la bienveillance de certains de ses collègues et supérieurs et ajoute : « j'ai énormément de chance et je me faisais cette réflexion ce matin d'ailleurs de me dire que j'avais vraiment énormément de chance dans les gens que j'ai eus au-dessus de moi ces dernières années, de BB. _____ qui était avec moi aux D. _____ et qui est aujourd'hui avec moi à l'I. _____, donc BB. _____, codirecteur de l'I. _____. [...] J'ai besoin d'avoir des DRH qui m'animent et qui me donnent envie de donner le meilleur de moi-même et qui m'apprennent des choses. J'ai un vrai problème avec la hiérarchie, moi j'ai un vrai problème avec l'autorité, clairement, et c'est pour ça que j'ai ce côté un peu rebelle et j'ai besoin d'avoir quelqu'un au-dessus de moi dont je sais pourquoi il est là et ce qu'il m'apporte au quotidien [...]. Et je suis assez exigeante là-dessus et je peux être très compliquée à manager je pense si j'ai pas ce truc-là et j'en suis consciente ».

b) Courant septembre 2025, l'intimée a publié un « post » sur le réseau social LinkedIn dans lequel elle indique avoir « gagné » après quatre ans de procédure, faisant référence au jugement entrepris dont elle a partiellement publié la page de garde laissant entrevoir l'identité des parties à la procédure.

Dans cette publication, l'intimée expose notamment ce qui suit : « [m]ais cette victoire, c'est ma libération. Elle dit que la souffrance au travail n'est pas normale, que les humiliations ne sont pas du management (contrairement à ce que m'avait dit l'inspection du travail de Y*** au téléphone en 2021...) ». Elle indiquait avoir repris le travail en 2022 dans un environnement sain et être redevenue l'actrice principale de sa vie professionnelle et non plus « le personnage fantomatique d'une histoire qui [l']avait brisée » et qu'elle était heureuse et fière aujourd'hui d'avoir eu le courage de porter ça au tribunal.

E._____ a commenté cette publication, parmi de très nombreuses autres personnes, par un « merci » auquel l'intimée a répondu « [m]erci à toi E._____ ».

En droit :

1.

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

La partie adverse peut former un appel joint dans sa réponse, qui doit être déposé dans un délai de 30 jours (art. 312 al. 2 et 313 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), dirigé contre une décision finale de première instance et portant sur des conclusions patrimoniales supérieures à 10'000 fr., l'appel est recevable.

Déposées en temps utile et dans les formes prescrites, la réponse et l'appel joint sont également recevables. La réponse à l'appel joint a été déposée dans le délai imparti pour ce faire, si bien que sa recevabilité doit également être admise.

Les déterminations déposées par les parties sont également recevables.

2.

2.1 Les faits et moyens de preuve nouveaux ne sont pris en compte que s'ils sont invoqués ou produits sans retard (art. 317 al. 1 let. a CPC) et ne pouvaient pas être invoqués ou produits en première instance bien que la partie qui s'en prévaut ait fait preuve de la diligence requise (art. 317 al. 1 let. b CPC). Ces deux conditions sont cumulatives (ATF 144 III 349 consid. 4.2.1 ; TF 4A_439/2023 du 9 septembre 2024 consid. 5.1.2).

On distingue vrais et faux nova, les vrais nova étant des faits ou moyens de preuve nés après la clôture des débats principaux et les faux nova (ou pseudo nova) étant des faits ou moyens de preuve nouveaux qui existaient déjà au moment de la clôture des débats principaux. S'agissant des vrais nova, la condition de nouveauté est sans autre réalisée et seule celle d'allégation immédiate doit être examinée. En ce qui concerne les pseudo nova, il appartient au plaideur qui entend les invoquer devant l'instance d'appel de démontrer qu'il a fait preuve de la diligence requise, ce qui implique notamment d'exposer précisément les raisons pour lesquelles le moyen de preuve n'a pas pu être produit en première instance (ATF 143 III 42 consid. 4.1, JdT 2017 II 342 ; TF 4A_439/2023, *loc. cit.* ; TF 4A_518/2023 du 18 avril 2024 consid. 3.4.1).

2.2 L'appelante a produit un bordereau de pièces nouvelles. Celles-ci sont postérieures à la clôture d'instruction de première instance le 9 juillet 2024, de sorte qu'elles constituent des vrais nova, recevables. Elles ont été intégrées dans la mesure utile à l'état de fait. S'agissant en particulier des déclarations de l'intimée durant l'interview, elles ont été replacées dans leur contexte et leur pertinence sera discutée plus bas.

3.

3.1 L'appel peut être formé pour violation du droit ou constatation inexacte des faits (art. 310 let. a et b CPC). L'autorité d'appel peut revoir l'ensemble du droit applicable, y compris les questions d'opportunité ou d'appréciation laissées par la loi à la décision du juge, et doit le cas échéant appliquer le droit d'office conformément au principe général de l'art. 57 CPC (TF 5A_340/2021 du 16 novembre 2021 consid. 5.3.1). Elle contrôle librement l'appréciation des preuves effectuée par le juge de première instance et vérifie si celui-ci pouvait admettre les faits qu'il a retenus (art. 157 CPC en relation avec l'art. 310 let. b CPC ; ATF 138 III 374 consid. 4.3.1 ; TF 4A_333/2023 du 23 février 2024 consid. 5.1).

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

3.2 En vertu de l'art. 311 al. 1 CPC, il incombe à l'appelant de motiver son appel. Selon la jurisprudence, il doit démontrer le caractère erroné de la motivation de la décision attaquée et son argumentation doit être suffisamment explicite pour que l'instance d'appel puisse la comprendre, ce qui suppose une désignation précise des passages de la

décision qu'il attaque et des pièces du dossier sur lesquelles repose sa critique. Même si l'instance d'appel applique le droit d'office (art. 57 CPC), le procès se présente différemment en seconde instance, vu la décision déjà rendue. L'appelant doit donc tenter de démontrer que sa thèse l'emporte sur celle de la décision attaquée. Il ne saurait se borner à simplement reprendre des allégués de fait ou des arguments de droit présentés en première instance, mais il doit s'efforcer d'établir que, sur les faits constatés ou sur les conclusions juridiques qui en ont été tirées, la décision attaquée est entachée d'erreurs. Il ne peut le faire qu'en reprenant la démarche du premier juge et en mettant le doigt sur les failles de son raisonnement. A défaut, son appel est irrecevable (ATF 147 III 176 consid. 4.2.1, RSPC 2021 252 ; ATF 141 III 569 consid. 2.3.3 ; TF 5A_647/2023 du 5 mars 2024 consid. 5.2). Ainsi, notamment, lorsque la motivation de l'appel est identique aux moyens qui avaient déjà été présentés en première instance, avant la reddition de la décision attaquée, ou si elle ne contient que des critiques toutes générales de la décision attaquée ou encore si elle ne fait que renvoyer aux moyens soulevés en première instance, elle ne satisfait pas aux exigences de l'art. 311 al. 1 CPC et l'instance d'appel ne peut pas entrer en matière (TF 5A_647/2023 précité, *loc. cit.*).

3.3 Lorsque la maxime des débats est applicable (art. 55 al. 1 CPC), il incombe aux parties, et non au juge, de rassembler les faits du procès (ATF 144 III 519 consid. 5.1 ; ATF 123 III 60 consid. 3a ; TF 4A_624/2021 du 8 avril 2022 consid. 6.1.1). Les parties doivent alléguer les faits sur lesquels elles fondent leurs prétentions (fardeau de l'allégation subjectif), produire les moyens de preuve qui s'y rapportent et contester les faits allégués par la partie adverse, le juge ne devant administrer les moyens de preuve que sur les faits pertinents et contestés (art. 150 al. 1 CPC ; ATF 144 III 519 consid. 5.1 ; TF 5A_978/2020 du 5 avril 2022 consid. 7.2.2.2).

4. Les parties souhaitent voir l'état de fait complété, respectivement rectifié.

4.1 A titre préalable, il convient de relever que les faits que les parties allèguent, qui n'ont pas été constatés par l'autorité précédente et qui ne sont pas accompagnés d'un grief de constatation ou d'omission inexacte, se référant notamment à l'allégué les contenant et à une preuve précise au dossier les établissant, sont irrecevables.

4.2 Cela dit, l'appelante voudrait voir constater, au lieu du fait retenu par l'autorité précédente que l'intimée faisait preuve de professionnalisme et de retenue mais moins de patience, que l'intimée n'a ni patience, ni retenue, qu'elle ne supporte pas l'autorité et qu'elle est difficile à « manager ».

Trois témoins ont attesté du premier fait, soit BB._____, EE._____ et CG._____. On ne saurait supprimer toute valeur probante au témoignage de BB._____. En effet celui-ci est le supérieur actuel de l'intimée. Or il n'apparaît pas qu'il aurait accepté qu'elle travaille sous ses ordres s'il avait estimé qu'elle n'avait pas les qualités professionnelles pour le faire. Son témoignage reste donc probant, malgré ou du fait justement de ce rapport actuel. Quant aux deux autres témoignages, outre que leur valeur probante n'est pas contestée par l'appelante, ils sont plus longs que ce que veut faire croire cette dernière (cf. consid. 27 *supra*). Or ceux-ci confirment les qualités retenues par l'autorité précédente. Pour ce premier motif déjà on ne saurait retenir les défauts que l'appelante invoque en lieu et place des qualités constatées par l'autorité précédente.

L'appelante invoque des extraits choisis de l'interview donnée par l'intimée à une journaliste après la notification du jugement ici attaqué.

Cette interview longue de 55 minutes permet surtout de constater que l'intimée est une personne enthousiaste, professionnelle, dynamique, impliquée et positive. Elle estime ne pas être « spécialement forte dans la patience ». S'agissant du fait qu'elle serait un « rouleau compresseur », elle indique que parfois elle peut être vue comme tel. Non qu'elle l'est, encore moins qu'elle l'a été dans ses rapports avec l'appelante. Au contraire, cette intervention est faite alors qu'elle parle des enjeux que

rencontre l'I._____, pour lequel elle travaille depuis sept mois lors de l'interview, et du besoin que cette institution a de se moderniser. L'appelante relève que l'intimée déclare dans cette interview « je déteste tout ce qui est admin », ce qui corroborerait « le suivi incomplet des dossiers reprochés ». Il faut toutefois replacer cette déclaration dans le contexte, à savoir qu'elle a été faite en réponse à une question sur le fait que la majorité des collaborateurs de grandes entreprises envisagent les RH comme un service administratif. L'intimée compare alors plusieurs types de personnel RH, dont certains ne font que rester dans leur bureau sans aller sur le terrain, ce qui ne correspond pas à sa vision des tâches des RH. Aussi, ici encore, cela ne dit rien de son attitude face à l'appelante durant leurs rapports de travail. D'ailleurs, interrogée sur son expérience de burn-out, l'intimée dit ne pas pouvoir en parler.

Enfin, l'appelante se prévaut du passage où l'intimée dit avoir « un vrai problème avec la hiérarchie ». Dans l'interview, l'intimée précise toutefois tout d'abord qu'elle travaille actuellement avec des supérieurs qui lui apportent « des choses », qui « l'animent ». On comprend qu'elle n'accepte pas n'importe quel comportement au seul motif qu'il émanerait de son supérieur, de sa hiérarchie. Quoi qu'il en soit, une telle déclaration est impropre à démontrer que l'intimée, durant les rapports avec l'appelante aurait été, par sa faute, difficile à gérer. Le seul fait de se référer à une interview faite des années après la fin des rapports de travail, sans lien avec ceux-ci, laisse apparaître la faiblesse des arguments de l'appelante sur ce point. Le grief est téméraire et les faits ne sauraient être corrigés comme le voudrait l'appelante s'agissant du caractère de l'intimée.

Au vu de ces éléments, l'audition de l'intimée pour s'expliquer sur ses propos récents n'apparaît pas utile ni pertinente pour le sort de la cause, eu égard notamment au présent considérant. Elle ne sera par conséquent pas ordonnée.

4.3 L'appelante reproche à l'autorité précédente d'avoir retenu que BF._____ aurait démissionné au mois d'octobre 2020 pour les mêmes raisons qu'AA._____. Ce fait a été allégué par l'intimée (ad ch. 24) et

admis par l'appelante en première instance. Il n'y a pas lieu d'y revenir en invoquant d'autres déclarations de la précitée. Le grief est rejeté.

4.4 Souhaitant que le témoignage d'E._____ soit pris en compte afin d'appuyer celui de la représentante de l'appelante - M._____ -, l'appelante réclame qu'il soit constaté que la qualité du travail de l'intimée avait subi une baisse dès le début de l'année 2021.

Il convient de relever que ni M._____, ni son époux K._____, n'ont déclaré que la qualité du travail de l'intimée avait baissé. L'autorité précédente a pour le surplus retenu la déclaration d'E._____ qui a indiqué que tant sa qualité de travail que celle de l'intimée avaient baissé car beaucoup de collaborateurs des RH étaient partis et qu'ils avaient dû récupérer des tâches de part et d'autre sans pouvoir se fixer sur le recrutement. Dès lors que l'appelante souhaite que ce témoignage soit pris en considération, il l'a été, avec les circonstances que le témoin invoque. Rien dans la déclaration de ce témoin ne permet en revanche de dater cette baisse de qualité, intervenue du fait de circonstances qui ne relevaient pas de l'intimée, les deux représentants de l'appelante n'indiquant pas - on le répète encore - dans les extraits cités que la qualité du travail de l'intimée aurait baissé.

Dans ce grief, l'appelante, se référant à la page 13 du jugement et au courriel du 20 janvier 2021 envoyé par E._____, invoque toutefois que cette dernière aurait menti s'agissant de l'absence d'objectifs de recrutement pour l'année 2021. On comprend cependant des déclarations du témoin précité qu'aucun objectif 2021 n'avait été donné à l'équipe avant 2021. Il n'y a pas à compléter les faits plus avant sur ce point et on ne saurait partant retenir qu'elle aurait menti lors de son témoignage à cet égard ce qui justifierait d'écarter son témoignage.

Toujours dans ce cadre, l'appelante souhaite que les déclarations d'E._____ soient écartées - lorsqu'elles ne lui sont pas favorables - au motif que selon un commentaire à une publication de l'intimée sur le site LinkedIn, ce témoin aurait démontré avoir conservé une

certaine rancœur à l'encontre de l'appelante et qu'à l'inverse, elle serait restée proche de l'intimée. En l'occurrence, selon l'appelante, 3'665 personnes ont réagi à une publication de l'intimée dans laquelle elle indiquait avoir gagné son procès et qu'elle avait repris le travail en 2022 dans un environnement sain et était redevenue l'actrice principale de sa vie professionnelle et non plus « le personnage fantomatique d'une histoire qui m'avait brisée » et qu'elle était heureuse et fière aujourd'hui d'avoir eu le courage de porter ça au tribunal. L'appelante se réfère à un message d'E._____ à l'intimée disant « merci », ce à quoi l'intimée a répondu « merci à toi E._____ ». Outre qu'on ne sait pas réellement à quoi font référence ces messages, ceux-ci ne sauraient de toute façon, provenant de deux personnes ayant fini en burn-out du fait des agissements de la même entreprise, suffire à remettre en question à elles seules l'objectivité et la valeur probante du témoignage d'E._____.

4.5 L'appelante reproche à l'autorité précédente de ne pas avoir retenu que le suivi des dossiers n'était « parfois pas effectué par l'intimée ».

L'autorité précédente avait déjà relevé qu'une telle accusation ne reposait que sur les déclarations des représentants de l'appelante, insuffisantes vu leur intérêt à l'issue de la cause, alors que l'appelante aurait pu, s'ils avaient existé, produire par exemple des courriels laissés sans réponse. L'appelante ne se réfère toujours pas à un tel moyen de preuve en seconde instance et on ne saurait admettre le fait au seul motif que l'appelante aurait dit à une reprise à l'intimée qu'elle devait faire attention à répondre, l'intimée ayant sur ce point expliqué qu'à chaque fois qu'on lui reprochait de n'avoir pas répondu, elle avait pu prouver qu'elle l'avait fait et avait fait le nécessaire. Le fait que, plusieurs années après, l'intimée ait déclaré, sans aucune référence à l'appelante, « détester l'admin », dans les circonstances de l'interview précisées ci-dessus, est totalement impropre à établir qu'elle n'aurait pas suivi correctement des dossiers de candidature lorsqu'elle travaillait pour l'appelante ou sa prédécesseure. Le grief ne saurait porter.

4.6 L'appelante demande un complément s'agissant des objectifs de recrutement fixés par l'appelante en 2021 (et donc non avant), réclamant qu'il soit également indiqué que l'appelante a souhaité améliorer la qualité du recrutement « afin de diminuer le "turn over" ». Cette mention figurait à la page 12 du jugement, citée par l'appelante, au ch. 18. N'ayant toutefois pas été alléguée en première instance, elle n'a pas été reprise dans le présent arrêt, la cause étant soumise à la maxime des débats.

4.7 L'appelante revient sur l'altercation survenue entre l'intimée et l'employée BJ. _____. Elle voudrait que soit ajoutée que l'altercation avait été « violente ». Ce qualificatif n'a toutefois ni été allégué par l'intimée (ad all. 294 qu'elle cite), ni attesté par le témoin précité. BJ. _____ n'a en particulier pas fait état de violences qu'elle aurait subies de l'intimée. Au surplus et une fois encore, l'appelante oublie les circonstances dans lesquelles cette altercation a eu lieu, le témoin E. _____ les ayant pourtant précisées, à savoir le fait que BJ. _____ aurait fait circuler un mensonge sur l'intimée et que les RH étaient alors soumises à un grand stress. Or on ne saurait tenir compte de l'altercation sans tenir compte des circonstances l'entourant. Le grief de complètement de fait est infondé.

4.8 L'appelante demande encore une rectification de l'état de fait ad ch. 27 du jugement. Dès lors qu'on ne comprend pas ce qu'elle veut rectifier, encore moins la pertinence que la rectification aurait, il n'y a pas lieu d'y donner suite.

4.9 L'appelante précise ensuite que par souci de fluidité, les autres faits contestés « seront abordés en filigrane des moyens présentés » sous la partie droit de l'appel. Dès lors toutefois que l'appelante se réfère dans cette partie à des faits qui n'ont pas été retenus par l'autorité précédente, sans indiquer où ils auraient été allégués et quel moyen de preuve les établirait, ils sont irrecevables (cf. consid. 3 *supra*).

4.10 Cela dit, l'appelante conteste que l'intimée ait subi une atteinte à sa santé du fait de son environnement de travail, que des employés seraient partis du fait d'une ambiance de travail néfaste, puisqu'elle n'aurait

pris aucune mesure pour améliorer la qualité du recrutement notamment, reprochant à l'autorité précédente de n'avoir pas retenu que l'engagement des collaborateurs était « organisé ». Elle reproche ensuite à l'autorité précédente de n'avoir pas retenu qu'elle avait fait un audit qui aurait constaté que les procédures et processus sont existants, appliqués et cohérents et qu'elle a tout fait pour permettre de combler les besoins en santé mentale de sa patientèle en veillant à ce que les recrutements de thérapeutes interviennent selon des procédures rigoureuses. Elle relève encore avoir fixé des objectifs qui n'apparaissent ni excessifs ni aberrants. L'appelante estime enfin qu'en fixant des objectifs adaptés aux besoins de soins de sa patientèle et en se montrant vigilante quant au respect de ces objectifs, elle aurait démontré par les actes être soucieuse d'une dotation suffisante en personnel et ne saurait se le voir reprocher. Elle estime encore notamment que l'intimée aurait manqué de retenue en critiquant la gestion par l'appelante d'un cas de harcèlement qui ne « la concerne en rien ».

4.10.1 Il ne s'agit pas ici de déterminer si l'appelante respectivement D._____ a fourni assez de thérapeutes à ses clients ou si elle a respecté les procédures en matière d'engagement de personnel, mais d'examiner si elle a traité l'intimée de manière légale. Or, sur ce point, l'appelante est beaucoup moins prolix.

En effet, il a été constaté que, dès mai 2020, l'appelante a fait preuve de comportements toxiques répétés envers l'intimée, tant sur le fond – reproches infondés, devant plusieurs personnes, sans excuse, demande de vérifier le travail qui avait été correctement effectué, malgré le travail encore à faire et le manque de personnel pour le réaliser, critique sur des éléments qui échappent au contrôle de l'intimée – que sur la forme – convocations sur un ton martial, propos dénigrants, vulgaires, agressifs ou infantilisants. A ceux-ci s'ajoutaient encore des commentaires – formulés par un supérieur hiérarchique d'une entreprise censée apporter des soins psychiatriques et psychothérapeutiques – de nature raciste et sexiste, ledit supérieur s'opposant en outre à toute discussion face à une situation qui apparaissait violer le principe d'égalité salariale. Avec l'autorité précédente, il y a lieu de constater qu'une telle attitude, inutilement blessante et

rabaissante, de la part des organes de l'appelante, qui plus est sur la durée, n'était pas acceptable dans un milieu professionnel.

4.10.2 Sur ce point, l'appelante indique que les commentaires désobligeants émis par K._____ à l'encontre des dossiers de candidatures étaient tenus à l'égard de tiers, en l'occurrence de candidats, qui étaient de genre féminin ou/et de confession musulmane. Elle ne voit par conséquent pas où est le problème pour l'intimée, qui n'a pas allégué avoir subi une atteinte à sa personnalité du fait de ces propos.

De tels propos étaient choquants, contraires à l'interdiction de toute discrimination notamment à l'embauche (art. 3 LEG [loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes ; RS 151.1]) et propres à créer, qui plus est vu le but social de l'appelante, un climat délétère au sein du service du recrutement. Des inquiétudes à ce sujet semblent d'ailleurs avoir déjà été soulevées par la supérieure de l'intimée qui, le 5 octobre 2020, faisait part de ses « interrogations éthiques » en lien avec certaines pratiques de l'appelante et le fait que ces éléments pouvaient la mettre dans une « situation indélicate en cas de contrôle ».

4.10.3 K._____ a par ailleurs reproché à l'intimée d'avoir engagé des collaborateurs qui ont par la suite été mis en arrêt de travail ou ont manifesté leur souhait de réduire leur taux de travail. L'appelante estime que ces remarques étaient justifiées par l'impact de ces arrêts et diminutions sur le bon fonctionnement de l'entreprise.

Or, hormis le fait qu'on voit mal en quoi l'intimée serait responsable des circonstances personnelles des candidats, on relève que les reproches étaient formulés sur un ton particulièrement cynique ou agressif, de manière répétée, inutilement rabaissante et propre à causer une atteinte à la personnalité de l'intimée, qui en a été finalement victime.

L'appelante ne voit pas non plus qu'il serait malvenu de la part d'un supérieur de dire à ses employés d'arrêter de bavarder. C'est exact. Le problème se situe bien plutôt dans le ton employé par K._____ pour ce

faire. Si le ton employé n'est pas établi pour cet événement, il l'est en revanche pour de nombreuses interventions de sa part et était alors inutilement dénigrant ou vindicatif.

Pour le surplus, force est de constater, malgré la longueur de l'appel, que l'appelante ne conteste pas, encore moins en détail, les nombreux événements qui lui ont été reprochés par rapport à l'intimée, constatés par l'autorité précédente et qui donc, à défaut de grief, ont été repris dans l'état de fait du présent arrêt. Or ceux-ci, qui plus est appréciés dans leur globalité, démontrent bien une attitude inacceptable de l'appelante, propre à casser jour après jour même le plus motivé des employés.

L'appelante, un peu plus loin, invoque toutefois pour sa défense, que K._____ ne se comportait pas différemment selon les personnes qu'il entendait convoquer. Cet argument ne lui est d'aucun secours dans la mesure où il ne permet pas de relativiser les nombreux manquements qui lui sont reprochés.

L'appelante fait ensuite valoir que l'autorité précédente n'a pas retenu l'existence d'un cas de mobbing ou de harcèlement. Elle invoque sur ce point que les témoins CF._____ et BG._____ ont déclaré ne pas avoir assisté à des attaques personnelles de l'intimée. L'appelante ne saurait tirer argument de ces parties de témoignages. En effet, le témoin DF._____ a relaté que l'intimée avait fait l'objet de convocations autoritaires de K._____ une dizaine de fois, qu'elle avait reçu des remarques très négatives qui n'avaient pas lieu d'être dans un contexte professionnel et que la gestion du personnel était catastrophique. Quant au témoin BG._____, il a attesté que le quotidien de l'intimée était devenu de plus en plus difficile, avoir ressenti beaucoup plus de tensions, de nervosité et de stress chez l'intimée et avoir vu la santé psychique de celle-ci empirer. Aussi, le fait que ces témoins n'ont pas assisté personnellement à des attaques personnelles sur l'intimée ne suffit pas à remettre en question les autres éléments constatés, en particulier compte tenu du reste de leur témoignage défavorable à l'appelante et du fait qu'il n'est au demeurant

pas établi que le témoin BG._____ ait partagé son bureau avec l'intimée. Pour le surplus, il ne s'agit pas d'examiner la qualification médicale à donner aux troubles subis par l'intimée mais de savoir si les comportements adoptés par l'appelante ou ses dirigeants, ici confirmés, l'ont atteinte de manière importante.

L'appelante se réfère encore aux propos tenus par l'intimée durant son interview, en particulier le fait qu'elle déclare qu'elle n'a « jamais autant bossé de [s]a vie ». On relève toutefois qu'elle déclare évoluer dorénavant dans un environnement de travail sain, de sorte que l'appelante ne saurait comparer les deux situations pour en tirer argument.

4.10.4 La Cour de céans relève ici que les manières de faire de l'appelante, respectivement de D._____, ont été corroborés par plusieurs employés. CG._____ a parlé lors de son audition de « gestion catastrophique » de l'employeur envers son personnel et a déclaré qu'il y avait un manque d'égard envers le personnel. Elle a relaté que ses dirigeants formulaient souvent des reproches. Le témoin CF._____ a déclaré que la gestion du personnel était catastrophique. Elle a relaté avoir constaté que les égards que pouvait manifester la direction dépendaient des personnes. Selon elle, l'intimée et E._____ avaient reçu des remarques très négatives qui n'avaient pas lieu d'être dans un contexte professionnel. Le témoin a relaté qu'en ce qui la concernait, il y avait principalement une pression quotidienne s'agissant des objectifs. Enfin, selon les constatations des témoins CG._____, E._____ et BG._____, le quotidien de l'intimée au sein de l'entreprise était devenu un éternel combat, où elle devait justifier ses moindres choix, et où chacune de ses actions et initiatives était constamment jugée et critiquée. Dans son courriel du 26 octobre 2020, AA._____ a indiqué que sa décision de résilier son contrat de travail était « en lien direct avec un dysfonctionnement grave du management du service des ressources humaines nuisant aux objectifs de base et à l'éthique professionnelle y découlant » et a notamment mis en exergue « le travail de sape » et « l'énergie placée uniquement dans une forme de destruction humaine et mentale ».

De même, plusieurs employés se sont retrouvés, quelques mois avant l'intimée, en burn-out du fait selon eux des dysfonctionnement graves de management, du travail de sape et de l'énergie placée uniquement dans une forme de destruction humaine et mentale. Cela est le cas d'AA. _____ (all. 22 admis et 23) et de DJ. _____ (all. 24 admis), du service RH. De tels évènements ne font que corroborer les plaintes de l'intimée quant à la manière destructive de la direction de l'entreprise de gérer son personnel et à l'impact qu'une telle manière de faire a sur l'employé. Dans ces conditions, il n'y a pas lieu de déterminer si d'autres départs étaient aussi dû à de tels dysfonctionnements ; deux départs suffisent.

On ne saurait sur ce point pour le surplus attribuer comme le voudrait l'appelante ces départs au « contexte pandémique et anxiogène » de la crise covid. Rien ne permet de le retenir et les faits ci-avant exposés démontrent au contraire que le stress subi par l'intimée était lié non pas au covid mais au comportement négatif et répété des dirigeants de l'appelante.

A cet égard, l'appelante invoque en vain qu'il faudrait distinguer service RH et service recrutement dès lors « [qu']il s'agissait de services distincts où œuvraient des personnes distinctes ». L'appelante feint ici d'oublier que les personnes qui supervisaient les deux services étaient les mêmes, c'est-à-dire les membres du CA, notamment K. _____ dont on a vu qu'il s'impliquait partout où il le décidait, sans égard au service concerné. Ainsi, il était en copie cachée de tous les courriels généraux et administratifs et pouvait intervenir d'un coup sur un courriel reçu sur la boîte commune de dialogue RH sans que cela ne soit officiel. Le témoin E. _____ a quant à elle indiqué que la direction s'adressait à n'importe quel employé sans tenir compte du responsable. L'argument ne porte pas.

4.10.5 L'appelante se réfère à plusieurs reprises à l'audit qu'elle a fait mener par la société DK. _____. Celui-ci, lu dans son entier, ne dit absolument rien de la manière dont les employés du service de recrutement, que l'appelant tient absolument à distinguer de ceux du service RH, étaient traités et ne confirme pas qu'ils étaient traités dans le

respect de leur personnalité. Il n'apporte partant rien à l'appelante. On notera au demeurant qu'il a été fait sur la base d'un seul entretien, le 20 juillet 2021, « avec la direction et le personnel RH des D._____ ». Aussi, les constatations de l'audit se fondent *a priori* uniquement sur les déclarations des employés dont le comportement est critiqué et ne tiennent pas compte de la version des employés victimes des manquements.

4.10.6 L'appelante conteste n'avoir pas pris de mesure pour réorganiser le service du recrutement. Elle se réfère ici à un courriel dans lequel elle a « exprimé » l'objectif d'améliorer la qualité du recrutement afin de diminuer le « turn over ». Celui-ci date du 20 janvier 2021. Ces éléments n'ont pas été allégués en première instance si bien qu'ils n'ont pas été retenus et ne doivent pas être discutés. Au demeurant, force est de constater que de nombreux événements sont survenus ensuite, événements qui ne permettent aucunement de penser que la manière des dirigeants de traiter leurs employés se serait améliorée. E._____, auteure de ce courriel, s'est par ailleurs retrouvée en burn-out peu après. Dans ces conditions, on ne saurait considérer comme établi sur la base de ce courriel que l'employeur aurait pris quelque mesure que ce soit sur le terrain pour que ses employés cessent d'être agressés par leurs dirigeants.

On ne voit à cet égard pas non plus que le fait pour l'intimée de répondre directement à la direction, soit notamment à K._____ et à M._____, vu l'attitude de ces derniers, ait été propre à améliorer les choses. Au contraire, le fait pour l'intimée de devoir, dès mai 2021, mettre en copie de ses courriels deux personnes de plus ne constitue pas une amélioration de ses conditions de travail. Pour le surplus, l'appelante se réfère à des faits qui ne sont pas constatés par le jugement entrepris, sans indiquer la preuve qui les établirait, et sont partant irrecevables. Encore une fois, cela n'enlevait rien aux attaques régulières que l'intimée subissait de la part de sa direction.

L'appelante reproche à l'intimée de n'avoir pas voulu discuter avec M._____ de certaines annonces qui auraient contenu des

inexactitudes. Ces prétendues inexactitudes ne sont pas démontrées. Au contraire, il s'est avéré à plusieurs reprises que M._____ avait fait des reproches infondés à l'intimée. Enfin, la Cour de céans comprend la réaction énervée de l'intimée qui devait assumer son travail et celui de sa supérieure, engager toujours plus de personnel et revoir encore des informations qui s'avéraient exactes.

L'appelante invoque encore que l'engagement des collaborateurs était « organisé ». Cela n'enlève rien aux constats de maltraitance régulière que l'employeur faisait subir à l'intimée. L'appelante rappelle que M._____ a indiqué que l'intimée aurait pu être déchargée en 2021, en s'appuyant « sur le processus qui avait été mis en place ». Seul, ce témoignage, vu son auteur, n'a aucune valeur probante, la représentante de l'appelante ne donnant en outre aucun élément sur ce « processus qui avait été mis en place » de sorte qu'on ne saurait retenir son existence, l'appelante ayant déjà invoqué l'existence de processus qui se sont avérés inexistantes. Le témoin E._____ a notamment relevé que les objectifs de recrutement évoluaient en fonction des ouvertures de centres sans qu'il soit tenu compte du « turn over » et que, compte tenu des nombreux départs au sein des RH, les collaborateurs restants « avaient dû récupérer des tâches de part et d'autre sans pouvoir se fixer sur le recrutement ». L'appelante invoque encore l'engagement d'une nouvelle personne « au service recrutement notamment afin de pallier l'absence d'E._____ et renforcer l'équipe recrutement ». Les faits entre guillemets n'ont pas été constatés, et l'appelante ne dit ni où ils auraient été allégués ni les preuves les établissant. Ils sont partant irrecevables et avec eux le grief de l'appelante.

Au vu de ce qui précède, il n'y a pas lieu de constater que l'appelante aurait pris des mesures pour améliorer les conditions de travail de ses employés et en particulier de l'intimée.

4.10.7 L'appelante invoque qu'en réalité la confiance placée en l'intimée se serait érodée « à compter de 2021 », car l'intimée aurait été

compliquée et les objectifs fixés en début d'année n'auraient pas été atteints.

L'appelante invoque à l'appui d'une telle assertion les déclarations de l'intimée durant son interview. Comme exposé ci-dessus, cela ne prouve absolument rien dans le cas d'espèce.

Pourtant assistée d'un avocat, l'appelante tire argument du fait que l'intimée avait demandé pour quels motifs un nouveau collaborateur, soit un homme du même âge qu'elle et apparemment beaucoup moins expérimenté, percevait un salaire plus élevé qu'elle. Or, le questionnement de l'intimée semble adéquat voire légitime au regard des garanties fournies par l'art. 4 Cst. (Constitution fédérale de la Confédération suisse, RS 101) et par la LEg. En revanche, la réponse de K._____ est désobligeante : celui-ci adresse d'abord une fin de non-recevoir agressive et teintée de menace (« il est URGENT que vous appreniez à ne pas poser de question sur un sujet qui ne vous concerne nullement. Je n'ai pas à justifier mes choix. Est-ce clair ? Je ne le redirai pas ») puis une injonction infantilisante (« A._____ ça suffit ») qui ne répondait toujours pas à la question – légitime – de l'intimée. Cet événement montre bien la gestion dysfonctionnelle de l'appelante, non le comportement difficile de l'intimée.

S'agissant des objectifs qui n'auraient pas été atteints, il a uniquement été allégué en première instance que, par courriel du 1^{er} février 2022 [recte 2021], M._____ a blâmé l'équipe de recrutement pour des insuffisances de personnel et a requis des solutions et une accélération des processus d'embauche (all. 77 et pièce 8/43), alors qu'aucun objectif pour l'année 2021 n'avait été communiqué à l'équipe concernée (all. 78, interrogatoire de l'intimée et audition des témoins E._____ et BG._____). L'appelante a toutefois allégué que l'intimée connaissait parfaitement les objectifs qui avaient été transmis en début d'année à toute l'équipe (all. 267 et pièce 104) et que, le 18 juin 2021, un point de situation sur le service du recrutement a été effectué (all. 283 et interrogatoire de l'appelante) car le service du recrutement ne suivait pas les objectifs définis notamment (all. 284 et interrogatoire de l'appelante). L'autorité précédente

a, dans ces circonstances, constaté à tort l'entier du courriel du 20 janvier 2021 et l'état de fait a été corrigé en ce sens. Elle aurait dû se borner à constater que l'intimée connaissait certains objectifs qui avaient été transmis en début d'année 2021. L'appelante invoque que les objectifs, non allégués donc, ne paraissaient ni excessifs ni aberrants. De tels qualificatifs sont purement affirmés et aucunement démontrés, encore moins compte tenu de l'effectif réduit du personnel de l'appelante, la responsable du service recrutement étant en burn-out et l'intimée étant, il semblerait, seule pour assumer le travail. Pour le surplus, dès lors que les seules déclarations des représentants de l'appelante ne sont pas suffisantes pour démontrer ce fait et qu'aucun autre moyen de preuve convaincant n'a été présenté par l'appelante, l'autorité précédente n'a, à raison, pas constaté que lesdits objectifs n'auraient pas été atteints. Ici encore, faute d'avoir été allégués, les courriels du 20 janvier 2020 et du 1^{er} février 2021 n'avaient pas à être constatés *in extenso*. Dans ces conditions, l'appelante ne saurait aucunement justifier ses pratiques par le fait que des objectifs, que l'intimée aurait dû assumer, n'avaient pas été atteints.

L'appelante conteste en vain la pression accrue que l'intimée aurait subi après l'arrêt pour burn-out de sa supérieure. Il est évident qu'une équipe qui doit exécuter son travail mais avec un employé de moins, qui plus est la cheffe du service, subit une pression accrue. Dans ces conditions, la direction de l'appelante ne pouvait pas faire comme si de rien n'était et attendre d'une personne le travail de plusieurs. En outre, vu la manière de faire de la direction, on ne saurait retenir qu'elle s'en est seulement « inquiétée ». Elle a au contraire, par sa manière de faire et ses commentaires, mis une pression accrue sur l'intimée notamment. Que l'appelante ait pu être « soucieuse d'une dotation suffisante en personnel » (appel p. 23 ch. 42) n'enlevait rien au devoir de traiter correctement les personnes déjà en place qui y pourvoyaient.

L'appelante revient encore sur la réaction de l'intimée quant à la manière de traiter un cas de harcèlement, qu'elle qualifie de « supposé », du responsable du service RH. Dès lors qu'on ne sait rien de ce cas, l'appelante se gardant bien d'étayer ses dires, on ne saurait considérer que

la réaction de l'intimée aurait été excessive. On relève à cet égard que si les employés n'ont naturellement pas le droit de déterminer comment un employé doit être licencié, ils peuvent en revanche exprimer leur inquiétude quant au manque de sanction d'un comportement grave, qui plus est provenant d'un responsable. On ne saurait dans ces conditions reprocher quoi que ce soit à l'intimée.

4.10.8 Au vu de ces multiples faits constatés, auxquels s'ajoute le mal-être de plusieurs autres employées (que celles-ci imputent à l'appelante), la Cour de céans partage l'appréciation du tribunal selon laquelle l'employeur a bien créé une ambiance de travail néfaste entraînant le départ de nombreux collaborateurs au sein du service de recrutement et des RH. On constate par ailleurs que l'appelante a ensuite mis l'intimée sous pression dans un climat de stress accru et dans des proportions qui excédaient la simple fixation d'objectifs ou de contrôle du travail. A ce climat s'ajoutaient les comportements répétés vexatoires, infantilisans et dévalorisants – par oral et par écrit – de l'administrateur de l'employeur, dans une mesure qui dépassait ce qui saurait être admis dans un cadre professionnel.

4.10.9 L'appelante, sous un titre « atteinte à la santé », conteste non pas l'incapacité de travail de l'intimée, mais le fait qu'elle serait imputable à ses conditions de travail, dont la responsabilité relevait de l'appelante.

4.10.9.1 L'affirmation non étayée qu'un certificat médical n'aurait que la valeur d'une allégation de partie (appel, p. 17 ch. 26) est tout d'abord erronée. Au contraire, le Tribunal fédéral a rappelé qu'en ce qui concerne les rapports établis par le médecin traitant de l'assuré, le juge doit avoir égard au fait que la relation de confiance unissant un patient à son médecin traitant peut influencer l'objectivité ou l'impartialité de celui-ci ; cela ne justifie cependant pas en soi d'évincer tous les avis émanant des médecins traitants (TF 4A_163/2024 du 21 mars 2025 consid. 4.3.2). L'élément déterminant pour la valeur probante d'un rapport médical n'est ni son origine, ni sa désignation, mais son contenu. Ce qui compte à cet égard, c'est que les points litigieux importants aient fait l'objet d'une

étude fouillée, que le rapport se fonde sur des examens complets, qu'il prenne également en considération les plaintes exprimées, qu'il ait été établi en pleine connaissance du dossier (anamnèse), que la description des interférences médicales soit claire et, enfin, que les conclusions de l'expert soient bien motivées (TF 4A_163/2024 précité 4.3.2 et réf. cit.). La preuve peut enfin être déduite d'autres éléments avec lesquels il entre en résonance (cf. ATF 141 III 433 consid. 2.6 ; TF 4A_163/2024 précité consid. 4.3.2 ; TF 4A_85/2017 du 4 septembre 2017 consid. 2.1).

4.10.9.2 En l'espèce, aucun autre élément au dossier – hormis les conditions de travail – ne saurait expliquer l'arrêt de travail de l'intimée, arrêt que l'appelante ne conteste pas.

Le Dr El._____ a retenu sans aucune réserve que cet arrêt avait été causé par les conditions de travail de l'intimée, de manière circonstanciée, ce qu'il a encore répété de manière convaincante lors de son audition en première instance et a confirmé dans un courrier à l'attention de la J._____. Qu'il soit le médecin psychiatre de l'intimée ne suffit dans ces conditions pas à écarter son témoignage. On relèvera sur ce point qu'il ne s'agit pas comme souvent du médecin généraliste qui traite un patient depuis des années, mais d'un médecin psychiatre qui n'avait aucun lien avec l'intimée avant les faits ici litigieux et dont les propos sont ainsi plus probants par rapport à l'habituel médecin généraliste. Le Dr El._____ a ainsi précisé que le suivi de l'intimée avait eu lieu dans le cadre d'un burn-out, celui-ci étant déjà avéré lorsqu'elle l'avait consulté. L'intimée lui avait relaté une relation difficile avec son supérieur et lui avait décrit un environnement de travail néfaste. Pour le surplus, il n'est pas établi ni même allégué que l'intimée présentait des prédispositions ou une fragilité psychologique permettant d'imputer son état de santé à une autre cause que les agissements de l'intimée.

En outre, les allégations de mauvais traitements formulées par l'intimée ne se fondent pas uniquement sur un certificat maladie. Les faits, notamment le climat de travail néfaste et les nombreuses attaques subies par l'intimée, ont été établis. Or ils ne font que confirmer le lien retenu par un professionnel de la santé, soit le médecin psychiatre de l'intimée, que

son arrêt de travail a été causé par la manière délétère qu'avait l'appelante de traiter l'intimée.

On notera pour finir que la visualisation de l'interview récente de l'intimée que l'appelante invoque à maintes reprises atteste encore que, dans un environnement de travail sain, avec des dirigeants qui « l'animent », et malgré une forte charge de travail, l'intimée va très bien.

Dans ces conditions, la Cour de céans constate que l'intimée n'aurait pas subi son arrêt maladie sans la manière toxique des dirigeants de son employeur d'une part (sous l'angle de la causalité naturelle, qui relève du fait) et qu'une telle manière de faire constitue la cause adéquate d'un arrêt maladie dès lors qu'elle est propre, d'après le cours ordinaire des choses et l'expérience de la vie, à entraîner un tel résultat (sous l'angle de la causalité adéquate, qui relève du droit). La supérieure de l'intimée s'était d'ailleurs retrouvée dans cette situation quelques mois avant. Dans ces conditions, il y a lieu de constater que c'est bien le comportement des dirigeants de l'appelante à l'encontre de l'intimée qui a causé l'arrêt de travail de celle-ci.

4.10.9.3 L'appelante remet en question l'existence de la causalité constatée en argumentant sur le diagnostic du médecin psychiatre, sans convaincre de s'écarter de l'avis circonstancié, répété et convaincant de ce professionnel selon lequel l'arrêt de travail a été causé par le comportement de l'appelante.

L'appelante invoque également qu'on ne saurait lui reprocher de n'avoir pas requis une expertise, sauf à renverser le fardeau de la preuve et contrevenir à l'art. 8 CC. Le grief est vain : dès lors que la Cour de céans, comme l'autorité précédente, est convaincue que l'arrêt de travail de l'intimée a été causé par la manière de faire de l'appelante, il n'y a pas de place pour l'application de l'art. 8 CC.

Sur ce point encore, l'appelante invoque que, dès lors que le El. _____ a relevé qu'il ne pouvait pas juger l'environnement de travail

parce qu'il ne le voyait pas, seule une expertise « avec prise de connaissance complète des éléments pertinents de l'environnement de travail et de la vie privée de l'intimée aurait été propre à établir l'existence d'une éventuelle atteinte » à la santé imputable aux agissements de l'employeur. Ici encore, les éléments qui précèdent – notamment les conditions de travail de l'intimée –, auxquels s'ajoutent les appréciations du médecin psychiatre qui l'a suivie pour les troubles subis et qui a évalué les dires de l'intimée et les a jugés probants et en lien avec les troubles subis, attestent à suffisance de droit d'un lien de causalité entre les premières et les seconds. Une expertise, telle que mentionnée par l'appelante, qu'elle ne requiert au demeurant pas, n'était pas nécessaire. On voit en outre mal comment une expertise aurait pu constater « les faits pertinents de l'environnement de travail » de l'intimée, mieux que ne l'a fait l'instruction menée en première instance. L'appelante n'en dit rien. S'agissant de la vie privée de l'intimée, l'appelante n'apporte aucun élément qui pourrait laisser penser, malgré les conditions de travail établies et l'appréciation du médecin psychiatre précité, que d'autres éléments auraient pu causer l'arrêt de travail de l'intimée, cela malgré qu'elle ait été jusqu'à consulter le compte LinkedIn de l'intimée et en imprimer tout son contenu.

L'appelante s'en prend encore à l'absence d'anamnèse « *de lege artis* » et estime que l'autorité précédente aurait dû mentionner le caractère incomplet des constatations présentées par le EI. _____ et ne pouvait pas exclure l'existence de « prédispositions ou une fragilité psychologique permettant d'imputer l'état de santé à une autre cause que les agissements de [l'appelante] ». C'est ici oublier qu'une anamnèse de l'intimée, indiquant les problèmes rencontrés par elle, figure en pièce 13. Or ce certificat ne fait mention d'aucun antécédent préalable en lien possible avec l'arrêt de travail subi alors que l'intimée travaillait pour D. _____. Le grief de constat incomplet est infondé. Au demeurant, une fois encore, les éléments de preuve au dossier suffisaient à retenir que c'est bien la manière de son employeur de traiter l'intimée qui avait conduit cette dernière à être en arrêt de travail.

Enfin, on ne peut pas reprocher à l'autorité précédente d'avoir écarté le témoignage de la Dresse DB. _____ sur le fait que l'intimée ait

été médicalement en burn-out, dès lors que ce témoin d'une part était au moment de son audition toujours au service de l'appelante, d'autre part et surtout déclarait justement ne pas pouvoir se déterminer, malgré qu'elle ait tout de même recommandé à l'intimée d'aller voir un psychologue. La Cour relève par ailleurs que la question était de savoir si l'intimée était en incapacité de travail et ce du fait de son employeur, non si cette incapacité de travail était imputable à un burn-out au sens médical du terme, en remplissant toutes les caractéristiques. Une seule incapacité de travail attestée médicalement suffisait.

5. L'appelante conteste ensuite avoir licencié de manière abusive l'intimée. Elle conteste par conséquent l'indemnité pour congé abusif accordée à l'intimée à hauteur de 27'000 francs.

5.1 C'est ici le lieu de relever que du fait de la reprise des actifs et passifs par fusion par contrat du 23 mai 2023, les rapports de travail sont passés de D. _____ à l'appelante avec tous les droits et obligations qui en découlent, rien ne permettant de retenir que l'intimée s'y soit opposée (art. 333 al. 1 CO).

5.2

5.2.1 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_259/2022 du 23 février 2023 consid. 4.1.1).

L'art. 336 al. 1 et 2 CO énumère une liste de cas dans lesquels la résiliation est abusive. Cette liste n'est pas exhaustive, mais concrétise avant tout l'interdiction générale de l'abus de droit. Un congé peut donc se révéler abusif dans d'autres situations que celles énoncées par la loi ; elles

doivent toutefois apparaître comparables, par leur gravité, aux hypothèses expressément envisagées (ATF 136 III 513 consid. 2.3 ; ATF 131 III 535 consid. 4.2 ; TF 4A_126/2020 du 30 octobre 2020 consid. 3). L'abus de la résiliation peut découler non seulement des motifs du congé, mais également de la façon dont la partie qui met fin au contrat exerce son droit. Même lorsqu'une partie résilie de manière légitime un contrat, elle doit exercer son droit avec des égards. Elle ne peut en particulier jouer un double jeu et contrevenir de manière caractéristique au principe de la bonne foi. Ainsi, un comportement violent manifestement le contrat, tel qu'une atteinte grave au droit de la personnalité dans le contexte d'une résiliation, peut faire apparaître cette dernière comme abusive. En revanche, un comportement qui ne serait simplement pas convenable ou indigne des relations commerciales établies ne suffit pas. Il n'appartient pas à l'ordre juridique de sanctionner une attitude seulement incorrecte (ATF 132 III 115 consid. 2.1 à 2.3 ; ATF 131 III 535 consid. 4.2 ; TF 4A_50/2020 du 1^{er} juillet 2020 consid. 2).

Le fait de se prévaloir de son propre comportement contraire au droit constitue un cas typique d'abus de droit. Ainsi, l'employeur ne saurait se prévaloir des conséquences d'un manquement à ses propres obligations envers le travailleur pour justifier le licenciement de ce dernier (ATF 125 III 70 consid. 2a, TF 4A_368/2022 du 18 octobre 2022 consid. 3.1.1 ; TF 4A_329/2011 du 11 octobre 2011 consid. 5 ; Wyler/Heinzer/Witzig, Droit du travail, 5^e éd., Berne 2024, p. 882).

Le caractère abusif du congé peut résider entre autres dans le motif répréhensible qui le sous-tend – par exemple lorsque l'autre partie a fait valoir de bonne foi des prétentions résultant du contrat de travail (art. 336 al. 1 let. d CO) –, dans la disproportion évidente des intérêts en présence, ou encore dans l'utilisation d'une institution juridique de façon contraire à son but (ATF 136 III 513 consid. 2.3 ; ATF 132 III 115 consid. 2.2 et 2.4). L'abus est en principe retenu lorsque le motif invoqué n'est qu'un simple prétexte tandis que le véritable motif n'est pas constatable (ATF 130 III 699 consid. 4.1 *in fine* ; cf. aussi ATF 138 III 59 consid. 2.1 en matière de bail).

5.2.2 En application de l'art. 8 CC (Code civil suisse du 10 décembre 1907 ; RS 210), 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 ; 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, JdT 2006 I 193 ; JAR 1996, p. 201 ; SJ 1993 360 consid. 3a ; TF 4A_368/2022 précité consid. 3.1.2). 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 consid. 4 ; TF 4A_217/2016 du 19 janvier 2017 consid. 4.1 ; TF 4A_507/2013 du 27 janvier 2014 consid. 3 ; TF 4A_447/2012 du 17 mai 2013 consid. 4 ; TF 4A_408/2011 du 15 novembre 2011 consid. 4.2).

La jurisprudence plus récente a toutefois considéré que l'abus devait en principe également être retenu lorsque le motif invoqué n'était qu'un simple prétexte tandis que le véritable motif n'était pas constatable (TF 4A_428/2019 du 16 juin 2020 consid. 4.1 ; TF 4A_224/2018 du 28 novembre 2018 consid. 3.1). En cas de pluralité de motifs, dont l'un au moins s'avère abusif, il incombe à l'employeur de démontrer qu'il aurait licencié le travailleur même en l'absence du motif abusif (TF 4A_437/2015 du 4 décembre 2015 consid. 2.2.3 et 2.2.5 et réf. cit.).

5.3 En l'espèce, le tribunal a retenu que l'employeur avait créé une ambiance de travail néfaste, qu'il n'avait pris aucune mesure pour améliorer les conditions de travail du service de recrutement, qu'il avait mis sous pression l'intimée et qu'il avait manqué d'égard et de considération envers celle-ci. Les agissements de l'employeur avaient ainsi atteint l'intimée dans sa santé et avaient été la cause *sine qua non* de son incapacité de travail. L'employeur n'avait donc pas respecté la personnalité de l'intimée dans le

cadre de son travail. L'autorité précédente a ensuite retenu que le motif réel de licencier l'intimée résidait dans les prétentions émises par elle et plus particulièrement la dénonciation de l'atteinte à sa personnalité. Invoquer que l'employeur aurait licencié l'intimée car elle avait indiqué ne plus vouloir revenir travailler était en revanche un prétexte pour la licencier de mauvaise foi, alors que l'intimée émettait seulement des prétentions et que l'employeur avait lui-même créé cette situation en portant atteinte à la santé de l'intimée. Un comportement problématique de l'intimée n'ayant pas été prouvé, il ne saurait être considéré comme ayant motivé son licenciement. Celui-ci n'étant pas en lien avec la maladie de l'intimée, il n'y avait pour finir pas lieu d'examiner le caractère abusif sous cet angle.

5.4 L'appelante invoque que le courrier du 27 septembre 2021 ne contenait aucune prétention, mais constituait un refus ferme et définitif de l'intimée de retourner au travail. La licencier à la suite d'une telle missive ne constituait donc pas un congé représailles au sens de l'art. 336 al. 1 let. d CO.

5.4.1 Au vu de ce qui précède, on doit constater que l'employeur, par sa manière de traiter l'intimée, a violé son obligation de protéger la personnalité de l'intimée, telle que prévue par l'art. 328 CO. On doit ici également constater que l'intimée pouvait de bonne foi penser que les choses ne s'amélioreraient pas. En effet, l'employeur était pleinement conscient de ses comportements non conformes voire illégaux, les répétait malgré tout, les défendant même jusqu'au présent appel. On constate aussi que la présidente du CA, M._____, pouvait s'énervier devant plusieurs témoins sur l'intimée pour une faute qu'elle n'avait pas commise, sans s'en excuser ou changer par la suite son comportement. Quant à son époux, K._____, la lecture de l'appel permet de comprendre sans difficulté qu'il ne voyait pas où était le problème de son attitude. Interpellé début juillet 2021 sur le respect de la LEg, il a rabroué à deux reprises l'intimée. On relève encore que le conseil de l'intimée indiquait dans la missive du 27 septembre 2021 – sans que cela n'ait été contesté par l'appelante – qu'il avait déjà défendu plusieurs employés de l'appelante contre elle, avec succès. Il connaissait donc la manière d'opérer de l'appelante. Dans ces

conditions, on doit constater que l'intimée a pu penser de bonne foi que la seule possibilité pour elle de se protéger n'était pas de demander des changements au sein de l'appelante dans la manière notamment de ses dirigeants de la traiter, mais de trouver une issue amiable afin de mettre un terme aux rapports de travail. Elle prétendait ainsi, par un départ négocié de l'entreprise, faute de mieux, au respect de sa personnalité. Il s'agit d'une prétention émise de bonne foi.

Par ailleurs l'intimée réclamait également le paiement d'heures supplémentaires et d'un tort moral pour violation répétée et importante de sa personnalité, ce qui constitue, au vu de ce qui précède, une prétention de bonne foi de sa part. Elle réclamait également le paiement de ses frais médicaux dans la mesure où elle jugeait l'employeur responsable de son état de santé, ce qui, au terme de l'instruction ici menée, apparaît à nouveau comme une prétention formulée de bonne foi. Elle réclamait également l'établissement d'un certificat de travail intermédiaire et final, ce que l'art. 330a al. 1 CO lui permettait. Toutefois, en réponse aux demandes – légitimes – de l'intimée, l'appelante s'est contentée de lui signifier son licenciement, sans proposer au préalable aucune solution aux questionnements soulevés par l'intimée et sans même les traiter. Dans ces conditions, en la licenciant sans autre forme du fait de ses demandes, l'employeur s'est bien comporté de manière abusive au sens de l'art. 336 al. 1 let. d CO.

En outre, il est établi que l'employeur, par son comportement, a causé le mal-être, respectivement l'incapacité de travailler de l'intimée pour elle. Or, comme exposé ci-dessus (cf. consid. 5.2 *supra*), l'employeur ne saurait se prévaloir des conséquences d'un manquement à ses propres obligations envers le travailleur pour justifier le licenciement de ce dernier. Ce faisant, l'employeur s'est comporté de mauvaise foi et partant abusivement.

5.4.2 L'appelante fait grand cas de la formulation par l'intimée d'une prétention en licenciement abusif, alors que l'intimée n'avait pas été licenciée. Elle passe de mauvaise foi sous couvert que cette prétention était

émise « car si aucune issue amiable n'est trouvée, vous finirez par licencier à l'issue du délai de protection de l'art. 336c CO, lors même que vous êtes précisément responsable de son état de santé ». Il apparaît ainsi que son conseil connaissait la manière de faire de l'appelante et l'a anticipée, à raison puisque pour toute réponse à son courrier du 27 septembre 2021, l'employeur a licencié l'intimée. L'appelante ne saurait partant rien tirer de cette mention.

Au vu des faits graves qui s'étaient passés jusque-là au sein de l'employeur, actif comme le relève le conseil de l'intimée dans le domaine des soins psychiatriques et psychothérapeutiques, le ton utilisé n'avait rien d'exagéré et ne saurait justifier un licenciement de l'employée.

5.5 L'appelante invoque que finalement le motif du licenciement serait la susceptibilité, un manque de retenue et une hostilité de l'intimée vis-à-vis de la hiérarchie.

Une telle attitude de la part de l'intimée au moment du licenciement n'a pas été établie. On ne voit dès lors pas qu'elle ait pu justifier le congé. Au demeurant, alors assistée d'un avocat, l'appelante n'invoquait pas un tel motif dans sa procédure, les motifs allégués étant « l'indication par [l'intimée] qu'elle ne souhaitait pas revenir travailler et les accusations véhémentes et infondées de son courrier du 27 septembre 2021 » (all. 179). C'est dire qu'il n'est pas crédible que finalement le motif du congé ait été l'attitude préalable de l'intimée – étant précisé que tous les faits invoqués à cet égard dataient d'au plus tard juin 2021, alors que le licenciement a été donné le 30 novembre 2021 seulement. Le grief est une fois de plus téméraire. Comme l'est l'assertion en appel de l'appelante qu'elle aurait en réalité licencié l'intimée car elle devait « protéger la santé et la personnalité de ses travailleurs ».

5.6 L'appelante invoque que l'intimée aurait annoncé avoir contacté l'inspection du travail de Y*** « en 2021 » afin de se plaindre de ses conditions de travail, sans s'en plaindre préalablement auprès de son

employeur, y voyant une violation de son devoir de fidélité tel que prévu par l'art. 321a CO.

On ne saurait toutefois considérer comme tel, non le fait d'avoir saisi l'opinion publique, hypothèse visée par l'ATF 127 III 310 cité par l'appelante, mais le fait pour une employée maltraitée de s'enquérir de ses droits auprès de l'inspection du travail, seul un téléphone étant indiqué par l'intimée dans la pièce à laquelle l'appelante se réfère. L'appelante reproche sur ce point témérairement à l'intimée de ne pas avoir préalablement « signifié ses doléances à l'appelante, respectivement attendu de voir si des mesures étaient prises pour y pallier » (cf. appel, p. 43 et réponse sur appel joint, p. 7 let.c). Comme on l'a vu ci-dessus, le comportement des dirigeants de l'appelante était volontaire et répété, de sorte qu'on peut difficilement reprocher à l'intimée de ne pas avoir abordé ceux-ci pour qu'ils s'en rendent compte et cessent. Au demeurant, l'intimée a à tout le moins interpellé ces derniers à deux reprises : BK. _____ M. _____ sur les erreurs qui lui avaient été reprochées et qui étaient infondées, sans réaction positive de M. _____ ; K. _____ sur un engagement potentiellement discriminatoire, qui a réagi en lui disant de cesser de poser des questions, avec un ton assez menaçant, puis en l'infantilisant. On relève cela dit que si l'inspection du travail était intervenue, l'employeur aurait été le premier à le savoir. Dans ces conditions, un tel contact ne saurait être vu comme une violation de l'obligation par l'intimée de son devoir de fidélité.

Au demeurant, l'appelante, qui a pris connaissance de ce contact de l'intimée avec l'inspection du travail après la notification du jugement de première instance, ne saurait prétendre que cela l'aurait motivée à licencier l'intimée en 2021.

Dans ces conditions, il n'y a pas lieu d'instruire sur ce point comme le requiert l'appelante (appel, p. 43) et subsidiairement l'intimée (réponse, p. 30) faute de toute pertinence des preuves ainsi récoltées sur le sort de la présente cause.

5.7 Au vu de ce qui précède, force est de constater que le licenciement est bien abusif, d'une part car il était donné à la suite de prétentions émises de bonne foi par l'intimée, d'autre part parce que ce faisant l'appelante se comportait de mauvaise foi en reprochant à l'intimée de dénoncer un comportement illégal de la part de l'appelante.

6. L'appelante conteste la validité de l'opposition.

6.1

6.1.1 En vertu de l'art. 336b al. 1 CO, la partie qui entend demander une indemnité pour résiliation abusive (art. 336 et 336a CO) doit faire opposition au congé par écrit auprès de l'autre partie, au plus tard jusqu'à la fin du délai de congé.

Selon la jurisprudence, il ne faut pas poser des exigences trop élevées à la formulation de cette opposition écrite. Il suffit que son auteur y manifeste à l'égard de l'employeur qu'il n'est pas d'accord avec le congé qui lui a été notifié (ATF 136 III 96 consid. 2 ; 123 III 246 consid. 4c ; TF 4A_320/2014 du 8 septembre 2014 consid. 3.1 ; 4A_571/2008 du 5 mars 2009 consid. 4.1.2 ; 4C.233/2006 du 25 octobre 2006 consid. 3 ; 4C.39/2004 du 8 avril 2004 consid. 2.1). L'opposition a pour but de permettre à l'employeur de prendre conscience que son employé conteste le licenciement et le considère comme abusif ; elle tend à encourager les parties à engager des pourparlers et à examiner si les rapports de travail peuvent être maintenus (cf. art. 336b al. 2 CO ; TF 4A_320/2014 déjà cité consid. 3.1 ; 4A_571/2008 déjà cité consid. 4.1.2; Wyler/Heinzer, Droit du travail, 4^e éd., Berne 2019, p. 839). Dans cette perspective, le droit du travailleur de réclamer l'indemnité pour licenciement abusif s'éteint si le travailleur refuse l'offre formulée par l'employeur de retirer la résiliation (ATF 134 III 67 consid 5 ; Wyler/Heinzer, op. cit., p. 839). Selon la jurisprudence, il n'y a pas d'opposition lorsque le travailleur s'en prend seulement à la motivation de la résiliation, ne contestant que les motifs invoqués dans la lettre de congé, et non la fin des rapports de travail en tant que telle (TF 4A_618/2024 du 7 juillet 2025 consid. 3.2.3 ; 4A_59/2023

du 28 mars 2023 consid. 4.1 ; 4A_320/2014 précité consid. 3.1 ; 4A_571/2008 précité consid. 4.1.2 ; 4C.39/2004 précité consid. 2.4 ; Wyler/Heinzer, op. cit., p. 836)

La jurisprudence a précisé que la condition de l'opposition en temps utile selon l'art. 336b CO demeurerait, lors même que l'issue de discussions avec l'employeur paraissait illusoire compte tenu de son attitude (ATF 136 III 96 consid. 2.2 ; TF 4A_59/2023 du 28 mars 2023 consid. 4.1).

6.1.2 Avec l'opposition au congé signifiée, l'employé manifeste sa volonté de poursuivre les rapports de travail, cette manifestation de volonté pouvant être sujette à interprétation sur la base de l'art. 18 CO, dès lors que dans certaines hypothèses l'opposition formelle du travailleur peut présenter un caractère contradictoire avec sa volonté d'une poursuite des rapports de travail (Wyler/Heinzer/Witzig, op. cit., p. 912). L'opposition écrite au congé selon l'art. 336b CO est une manifestation de volonté unilatérale par laquelle l'employé déclare vouloir poursuivre les rapports de travail. Il convient tout d'abord de rechercher quelle était la volonté réelle du déclarant (interprétation subjective). Si une telle volonté ne peut être établie, le juge déterminera alors quel sens il convenait de donner à la déclaration selon le principe de la confiance (interprétation objective). L'interprétation subjective peut être déterminée empiriquement sur la base d'indices, en particulier le contexte général, soit toutes les circonstances permettant de découvrir la volonté réelle, qu'il s'agisse de déclarations antérieures ou de faits postérieurs (ATF 144 III 93 consid. 5.2.2 ; TF 4A_618/2024 du 7 juillet 2025 consid. 3.3.1).

6.1.3 Il résulte de ce qui précède que selon la jurisprudence actuelle du Tribunal fédéral, une indemnité pour licenciement abusif ne peut être octroyée qu'à la condition, en plus d'être en présence d'un congé abusif, que l'employé manifeste son opposition non pas seulement au congé mais également à la fin des rapports de travail, en d'autres termes qu'il manifeste sa volonté de poursuivre les rapports de travail. Cela semble être le cas même lorsque l'employeur ne respecte pas la personnalité de l'employé.

Conformément à l'art. 8 CC, l'employé, qui entend en tirer des droits, supporte la preuve d'une manifestation de sa part qu'il se serait opposé non pas seulement à son licenciement, mais également à la fin des rapports de travail (dans ce sens ATF 149 III 304 consid. 4.2). L'existence d'une opposition valable ne constitue pas un fait implicite, soit un fait que l'employé peut se contenter d'alléguer et de prouver que si la partie adverse le conteste (ATF 149 III 304 consid. 4.3 ; Wyler/Heinzer/Witzig, op. cit., p. 915).

6.2 En l'occurrence, par courrier du 27 septembre 2021, l'intimée, alors en arrêt maladie, a, sous la plume de son conseil, indiqué qu'il était « parfaitement inconcevable » qu'elle reprenne son activité et a proposé à l'employeur de négocier la fin des rapports de travail, suggérant que la fin des rapports de travail soit fixée au 28 février 2022. Elle a été licenciée par l'appelante le 30 novembre 2021. S'agissant de son opposition, l'intimée a allégué, en tout et pour tout, s'être opposée à son congé (all. 117, pièce 10bis) en raison du fait que la résiliation remplissait les conditions du congé abusif (all. 116). Aucun autre fait n'a été allégué sur ce point. De tels allégués ne permettent déjà pas de retenir, alors que l'intimée a manifesté sa volonté que les rapports de travail prennent fin avant le licenciement notifié par l'appelante, que l'intimée aurait eu la volonté, en manifestant son opposition, de s'opposer en réalité à la fin des rapports de travail. Au vu des allégués des parties, que ce soit objectivement ou subjectivement, on ne pouvait retenir une volonté exprimée par l'intimée que les rapports continuent malgré le licenciement. L'ouverture d'une action était dans les circonstances du cas d'espèce également insuffisante à établir que l'intimée aurait manifesté par son opposition ou son action son désaccord avec la fin des rapports de travail. Dans ces conditions et vu la jurisprudence actuelle du Tribunal fédéral, l'opposition manifestée ne constitue pas une opposition valable au sens de l'art. 336b al. 1 CO. Tout aussi abusif que soit le licenciement, il manque donc une condition pour que l'appelante puisse prétendre à une indemnité pour licenciement abusif.

Au demeurant, prendrait-on compte du contenu de la lettre d'opposition formulée par l'intimée sous la plume de son conseil, le 27

janvier 2022 (pièce 10bis), non allégué, qu'il ne permettrait pas d'aboutir à une autre appréciation. En effet, l'intimée n'y manifeste pas sa volonté de continuer à travailler pour son employeur, mais indique au contraire que, vu son nouveau certificat d'incapacité de travail, les rapports prendront fin le 31 mars 2022. Dans ces conditions, que l'intimée se prévale du fait qu'elle aurait dans ce courrier déclaré « s'opposer fermement à son congé », fait non allégué en première instance, n'y change rien.

6.3 L'intimée invoque que, sans la lettre du 27 septembre 2021, le licenciement serait intervenu à l'échéance du délai de protection, qu'un tel licenciement aurait été abusif, puisqu'il serait survenu à la suite de manquements graves et que dans ces circonstances la règle jurisprudentielle récente qui impose à l'employé de solliciter la poursuite des rapports de travail dans son courrier d'opposition ne saurait être appliquée en l'espèce, puisqu'il est impensable pour l'intimée de poursuivre les rapports de travail, une telle mention étant dès lors dépourvue de sens.

Une telle position, purement affirmée, sans aucun appui de jurisprudence ni de doctrine, ne correspond pas à la jurisprudence précitée, qui n'est pas récente, et à la doctrine précitée et ne peut par conséquent pas être suivie.

Au demeurant, la jurisprudence n'exige pas un contenu clair du courrier d'opposition. En revanche elle exige que l'interprétation des manifestations de volontés permette de retenir comme établi le fait que par son opposition l'employé voulait s'opposer à la fin des rapports de travail. Or au vu de l'interprétation qui précède, une telle volonté ne peut pas être retenue. Bien qu'abusif, le licenciement ne peut pas dans ces conditions donner lieu à une indemnisation fondée sur l'art. 336a CO.

L'appel doit être admis sur ce point.

Il s'ensuit que la conclusion par l'intimée, dans son appel joint, tendant à l'augmentation du montant de l'indemnité fondée sur l'art. 336a CO de trois à quatre mois de salaire ne peut qu'être rejetée.

7. L'intimée, dans son appel joint, reproche également au premier juge de ne pas avoir distingué, d'une part, l'atteinte à sa personnalité résultant de ses conditions de travail néfastes et leurs effets sur la santé donnant droit à une indemnité pour tort moral au sens de l'art. 49 CO, et d'autre part l'atteinte distincte résultant du congé abusif donnant droit à une indemnité pour congé abusif au sens de l'art. 336a CO. Elle estime que c'est à tort que le tribunal a refusé de lui accorder une indemnité pour tort moral, qu'elle chiffre en première instance comme en procédure d'appel à 5'000 fr. avec intérêts à 5% dès le 1^{er} juin 2021. Elle réclame également des dommages-intérêts.

7.1 En l'occurrence, l'autorité précédente a estimé que l'intimée n'avait ni allégué, ni prouvé avoir subi un préjudice résultant d'une cause autre que le caractère abusif du congé. En outre, il n'apparaissait pas que l'intimée ait subi une atteinte à sa personnalité d'une telle gravité qu'elle justifierait une indemnité pour tort moral : l'intimée a arrêté son traitement d'antidépresseurs au mois de mars 2022 et aucun autre élément ne permet de retenir que sa santé aurait été atteinte longtemps après la fin des rapports. Elle n'aurait en outre pas allégué ni prouvé avoir rencontré des difficultés particulières pour retrouver un emploi. L'autorité précédente a donc jugé qu'aucun élément objectif ne fondait une indemnité cumulative de l'art. 49 CO et a rejeté par conséquent la prétention de l'intimée. Les premiers juges ont considéré qu'il en allait de même de la perte de gain alléguée et des frais médicaux dès lors que ceux-ci ne découlaient pas d'une autre cause que le caractère abusif du congé.

7.2 Ce raisonnement ne peut pas être suivi.

7.2.1 En effet, la jurisprudence a admis le versement d'une indemnité pour tort moral en application de l'art. 49 CO indépendamment de l'indemnité prévue à l'art. 336a CO, lorsque le préjudice subi ne résulte pas de la cause liée au caractère abusif du congé (TF 4A_279/2008 du 12 septembre 2008 consid. 4.2.1 ; 4C.84/2005 du 16 juin 2005, consid. 5.1 ; 4C.177/2003 du 21 octobre 2003, consid. 4.1 ; cf. également ATF 123 III 391

consid. 3c). Dans la cause jugée sous réf. TF 4A_279/2008, le Tribunal fédéral a ainsi précisé que, dans le cas d'espèce, l'atteinte à la personnalité du recourant retenue par la cour cantonale pour justifier l'indemnité pour tort moral découlait de la violation par l'employeur de son devoir fondé sur l'art. 328 CO en astreignant le recourant à des conditions de travail inacceptables qui ont influé sur sa santé, alors que l'employé avait été congédié en raison de sa personnalité qui ne convenait pas à ses supérieurs et des différentes prétentions formulées par son avocat. Le Tribunal fédéral a en conséquence considéré que la cour cantonale pouvait allouer une réparation morale sur la base de l'art. 49 CO, sans qu'il ne soit nécessaire que l'atteinte ait une gravité telle que sa réparation dépasse le versement de l'indemnité maximale de l'art 336a CO (consid. 4.2.1).

7.2.2 Pour le surplus, le salarié victime d'une atteinte à sa personnalité contraire à l'art. 328 CO, du fait de son employeur ou des auxiliaires de celui-ci, peut prétendre à une indemnité pour tort moral aux conditions fixées par l'art. 49 al. 1 CO (art. 97 al. 1, 101 al. 1 et 99 al. 3 CO ; ATF 137 III 303 ; 135 III 405 consid. 3.2 ; Tercier/Pichonnaz, Le droit des obligations, 6^e éd., 2019, n. 1301). Cette disposition prévoit que celui qui subit une atteinte illicite à sa personnalité a droit à une somme d'argent à titre de réparation morale, pour autant que la gravité de l'atteinte le justifie et que l'auteur ne lui ait pas donné satisfaction autrement (CACI 14 juin 2019/337). L'ampleur de la réparation morale dépend avant tout de la gravité des souffrances physiques ou psychiques consécutives à l'atteinte subie par la victime et de la possibilité d'adoucir sensiblement, par le versement d'une somme d'argent, la douleur morale qui en résulte (ATF 129 IV 22 précité consid. 7.2, rés. *in* JT 2006 IV 182). N'importe quelle atteinte légère à la réputation professionnelle, économique ou sociale d'une personne ne justifie pas une réparation. En raison de sa nature, l'indemnité pour tort moral, qui est destinée à réparer un dommage qui ne peut que difficilement être réduit à une simple somme d'argent, échappe à toute fixation selon des critères mathématiques, de sorte que son évaluation en chiffres ne saurait excéder certaines limites ; l'indemnité allouée doit toutefois être équitable (ATF 143 IV 339 consid. 3.1). S'agissant du montant alloué en réparation du tort moral, toute comparaison avec d'autres affaires

doit intervenir avec prudence, puisque le tort moral touche aux sentiments d'une personne déterminée dans une situation donnée et que chacun réagit différemment face au malheur qui le frappe. Cela étant, une comparaison n'est pas dépourvue d'intérêt et peut être, suivant les circonstances, un élément utile d'orientation (ATF 138 III 337 consid. 6.3.3).

7.2.3 En l'espèce, l'intimée s'est retrouvée, bien avant son licenciement daté du 30 novembre 2021, en arrêt maladie du fait du comportement répété sur plusieurs mois des dirigeants de l'appelante, tel que constaté ci-dessus. Elle a ainsi été en arrêt de travail complet depuis le 23 août 2021 et jusqu'à la fin du délai de congé, le 28 mars 2022. Un diagnostic de « burn-out grave » a été posé et répété en lien avec ses conditions de travail (cf. pièces 13 à 15 et p. 52). Une thérapie de soutien a dû être entreprise par l'intimée à laquelle a dû s'ajouter la prise d'anxiolytique, puis dès octobre 2021, d'antidépresseurs jusqu'en avril 2022 (cf. consid. 30 *supra*). Cette atteinte, durable, est indéniablement grave et propre à fonder le versement d'une indemnité pour tort moral. A cet égard la Cour relève que le comportement des dirigeants de l'appelante est d'autant plus grave que l'appelante était active dans le domaine des soins psychiatriques et psychothérapeutiques et devait comme tel être particulièrement consciente de la fragilité que certains comportements, qui plus est répétés, peuvent avoir sur la santé mentale des personnes qui les subissent. A cela s'ajoute que l'employeur avait déjà vu plusieurs collaborateurs être arrêtés en raison d'un burn-out ou quitter leur emploi du fait des dysfonctionnements graves de management, de la pression exercée par l'employeur et du stress qu'il causait. Toutefois, plutôt que d'adapter sa conduite pour respecter la personnalité de ses employés, l'employeur a accentué la pression sur ceux restant et en particulier sur l'intimée. Non seulement celle-ci s'en est retrouvée incapable de travailler, un diagnostic de « burn-out grave » étant posé, mais elle a en outre dû prendre des anxiolytiques et des antidépresseurs pendant plusieurs mois, cela avant même d'être licenciée pour avoir dénoncé ses conditions de travail. Dans ces circonstances, l'indemnité pour tort moral demandée, par 5'000 fr. n'a rien d'excessif vu les circonstances précitées autres que liées au licenciement, et l'appelante doit être condamnée à la verser à l'intimée. Vu

le début de l'arrêt de travail, le départ des intérêts est fixé au 1^{er} octobre 2021.

L'appel joint est fondé sur ce point.

7.2.4

7.2.4.1 L'intimée soutient également que du fait de l'atteinte à la santé subie par les agissements de l'appelante, celle-ci lui doit le différentiel entre « le salaire contractuel et le salaire effectivement perçu », soit un montant total de 4'710 fr. 65, avec intérêts au 1^{er} octobre 2021.

Les premiers juges ont considéré que l'intimée n'alléguait ni ne prouvait avoir subi un préjudice résultant d'une cause autre que le caractère abusif du congé.

7.2.4.2 Si le travailleur a subi une atteinte à sa personnalité qui se distingue nettement de celle qui résulte déjà du congé abusif, on admet le cumul de l'indemnité spécifique de licenciement abusif avec une prétention pour tort moral fondée sur l'art. 49 CO mais également avec une prétention en dommages-intérêts fondée sur l'art. 41 CO ou l'art. 97 CO (TF 4C.343/2003 du 13 octobre 2004 not. consid. 5 et 6 ; Wyler/Heinzer/Witzig, op. cit., p. 909 et réf. cit.). Dans un arrêt TF 4C.343/2003 du 13 octobre 2004, le Tribunal fédéral a confirmé la décision du tribunal cantonal de faire supporter à l'employeur la perte de gain subie par une employée victime d'une incapacité totale de travail en raison des atteintes à sa personnalité dont elle avait été victime par son employeur (consid. 5 et 6).

7.2.4.3 Hors indemnités spéciales, le salaire mensuel net usuel de l'intimée était de l'ordre de 6'800 fr., étant précisé qu'elle était imposée à la source et que les charges sociales variaient légèrement au fil des mois. Dès lors que l'employeur était responsable de l'incapacité de travail de l'intimée, causée à celle-ci bien avant son licenciement abusif – l'atteinte par l'employeur à la personnalité de l'intimée constituant ainsi la cause naturelle et adéquate de son dommage –, il lui incombait de lui rembourser la différence entre le salaire net précité et les allocations reçues pour la

période alléguée de septembre 2021 au mois de mars 2022, soit 4'710 fr. 65. Vu la période concernée et l'absence de motivation sur la date de départ des intérêts, on retiendra une date au milieu de la période concernée, soit le 15 décembre 2021.

L'appel joint doit également être admis sur ce point.

7.2.5 Enfin, l'intimée réclame à l'appelante les frais médicaux non pris en charge par son assurance maladie par 2'660 fr. 85, avec intérêts au 1^{er} octobre 2021, se référant aux pièces 13, 14, 15 et 21.

Le tribunal a considéré que les frais médicaux de l'intimée ne devaient pas être mis à la charge de l'employeur dans la mesure où ils ne découlaient pas d'une autre cause que le caractère abusif du congé.

La pièce 21, soit l'aperçu détaillé des frais de maladie et d'accident 2021 de l'intimée, à laquelle elle se référait sur ce point, fait état de différents frais médicaux pour l'année 2021. Aucune autre des pièces citées n'indique de montants à la charge de l'intimée. Les factures du El._____, qui a suivi l'intimée pour le traitement de son burn-out, sont clairement en lien avec le comportement illégal et fautif de l'appelante et doivent par conséquent être remboursées par cette dernière. Pour les autres, un lien entre ces frais et l'incapacité de travail causée par l'employeur à l'intimée n'est pas clairement établi de sorte qu'ils ne seront pas pris en compte ici. Les montants retenus, afférents donc aux factures du El._____, s'élèvent selon les pièces citées à 1'390 francs. L'appelante sera condamnée à verser ce montant à l'intimée. Dès lors que les factures prises en compte portent sur la période de septembre à décembre 2021, l'intérêt partira du 1^{er} novembre 2021

L'appel joint est partiellement fondé sur ce point.

8. S'agissant du certificat de travail, l'appelante soutient qu'il n'est pas possible de retenir que l'intimée a effectué son travail à « [l']entière

satisfaction » de son employeur, de sorte que ces termes devraient être remplacés par « à la satisfaction » de l'appelante. Il soutient que cette modification se justifie par « les éléments qui précèdent », soit ses contestations des critiques formulées par l'intimée contre les manquements de son employeur et du caractère prétendument abusif du licenciement. Toutefois, au vu du sort donné à ses griefs, ce moyen ne peut que suivre le même sort et être rejeté.

L'appelante réclame également qu'au vu du timbrage non effectif et du fait que les objectifs de recrutement de 2021 n'auraient pas été atteints, la phrase « très intéressée par son activité, elle a accompli ses tâches avec un grand sens des responsabilités et une forte conscience professionnelle » soit remplacée par « elle s'est montrée très intéressée par son activité ». Le premier fait n'est pas constaté par l'autorité précédente. Faute de grief d'omission inexacte des faits correctement motivé, il est irrecevable. Quant au deuxième fait, il n'était pas établi que l'appelante puisse reprocher quoi que ce soit à l'intimée sur ce point, de sorte qu'il est impropre à justifier la modification réclamée par l'appelante.

La troisième modification demandée par l'appelante, soit que la phrase « [n]ous avons trouvé en Madame A. _____ une collaboratrice fiable, qui a su prendre des initiatives, tout en respectant les directives et consignes de la Direction » soit remplacée par « [n]ous avons trouvé en Madame A. _____ une collaboratrice qui a su prendre des initiatives », doit également être rejetée, sur la base des mêmes arguments.

L'appelante invoque que la fin des rapports de travail correspond au 31 mars 2022 et non au 28 février 2022. Cela est admis par l'intimée de sorte que le certificat de travail sera modifié dans le sens demandé et l'appel admis sur ce point.

9. L'appelante reproche à l'autorité précédente d'avoir accordé un montant de 1'370 fr. à l'intimée pour tenir compte d'un solde de vacances de 3,33 jours pour l'année 2022. Elle invoque sur ce point une violation de l'art. « 329b al. 2 CO ».

9.1 Aux termes de l'art. 329b al. 1 CO, lorsqu'au cours d'une année de service, le travailleur est, par sa propre faute, empêché de travailler pendant plus d'un mois au total, l'employeur peut réduire la durée de ses vacances d'un douzième par mois complet d'absence. Selon l'art. 329b al. 2 CO, si la durée de l'empêchement n'est pas supérieure à un mois au cours d'une année de service, et si elle est provoquée, sans qu'il y ait faute de sa part, par des causes inhérentes à la personne du travailleur, telles que maladie, accident, accomplissement d'une obligation légale, exercice d'une fonction publique ou prise d'un congé-jeunesse, l'employeur n'a pas le droit de réduire la durée des vacances.

9.2 La réduction permise par l'art. 329b al. 1 CO présuppose que l'employé se soit retrouvé par sa propre faute empêché de travailler. En l'espèce, une telle configuration n'est aucunement démontrée, étant au contraire établi que l'arrêt de travail de l'intimée était dû au comportement de l'appelante.

Le grief est infondé.

9.3 L'appelante invoque à titre subsidiaire que le solde de vacances de 3,33 jours pour l'année 2022 pouvait être intégralement compensé pendant la large période durant laquelle l'intimée a été libérée de l'obligation de travailler.

9.3.1 Le but des vacances étant de permettre au travailleur de se reposer, l'art. 329d al. 2 CO consacre l'interdiction de remplacer les vacances par des prestations en argent tant que durent les rapports de travail. En principe, cette interdiction demeure valable une fois le contrat dénoncé par l'une ou l'autre des parties, mais des exceptions sont possibles en fonction des circonstances concrètes. La compensation par une indemnité est admise lorsque les vacances ne peuvent pas être prises avant la fin des rapports de travail ou qu'on ne peut pas attendre qu'elles le soient (ATF 128 III 271 consid. 4a/aa). Lorsqu'il libère le travailleur de son obligation de travailler pendant le délai de résiliation, l'employeur – autorisé

en principe à fixer la date des vacances (art. 329c al. 2 CO) – peut exiger que les vacances auxquelles le travailleur a encore droit soient prises pendant le délai de congé ; même sans instructions expresses de l'employeur, le travailleur libéré doit, en vertu de son obligation de fidélité, prendre en nature, selon ses possibilités, les jours de vacances qui lui restent. Conformément à l'art. 329 al. 3 CO, il convient toutefois de tenir compte du temps dont le travailleur a besoin pour la recherche d'un autre emploi. Il est donc nécessaire que le rapport entre la durée du délai de congé et la durée des vacances résiduelles, celle-ci inférieure à celle-là, soit suffisamment important ; à défaut, les vacances doivent être remplacées par une prestation en argent (ATF 128 III 271 consid. 4a/cc). Les vacances résiduelles doivent être prises en nature lorsque leur durée n'excède pas, approximativement, le quart ou le tiers du délai de congé ; s'il y a lieu, elles doivent être prises partiellement en nature et pour le surplus remplacées par une prestation en argent (TF 4A_526/2020 du 26 juillet 2021 consid. 5.2.1 ; TF 4A_319/2019 du 17 mars 2020 consid. 8 et réf. cit.).

9.3.2 En l'espèce, l'intimée a été licenciée par courrier recommandé du 30 novembre 2021 pour le 28 février 2022. Elle a toutefois été en incapacité de travail du 23 août 2021 au 31 mars 2022. Elle n'avait partant pas la possibilité de prendre des vacances durant cette incapacité, à l'instar de l'employé malade durant les rapports de travail. Dans ces conditions, une compensation est exclue.

10.

10.1 En définitive, l'appel principal et l'appel joint doivent tous deux être partiellement admis et le jugement réformé en ce sens que le montant prévu au chiffre I du dispositif est ramené à 11'100 fr. 65 (soit 5'000 fr. [cf. consid. 7.2.3 *supra*] + 4'710 fr. 65 [cf. consid. 7.2.4.3 *supra*] + 1'390 fr. [cf. consid. 7.2.5 *supra*]), avec intérêts à 5% l'an dès le 1^{er} octobre 2021 sur la somme de 5'000 fr., dès le 15 décembre 2021 sur la somme de 4'710 fr. 65 et dès le 1^{er} novembre 2021 sur la somme de 1'390 francs. Le chiffre III du dispositif du jugement entrepris est quant à lui modifié en ce sens que la

date indiquée du 28 février 2022 est remplacée à deux reprises par celle du 31 mars 2022.

10.2

10.2.1 Aux termes de l'art. 106 CPC, les frais – qui comprennent les frais judiciaires et les dépens (art. 95 al. 1 CPC) – sont mis à la charge de la partie succombante (al. 1) ou sont répartis selon le sort de la cause, lorsqu'aucune des parties n'obtient entièrement gain de cause (al. 2). Le juge peut toutefois s'écarter de ces règles et répartir les frais selon sa libre appréciation, en statuant selon les règles du droit et de l'équité, notamment lorsque le demandeur obtient gain de cause sur le principe de ses conclusions mais non sur leur montant, celui-ci étant tributaire de l'appréciation du tribunal ou difficile à chiffrer (art. 107 al. 1 let. a CPC).

Si l'instance d'appel statue à nouveau (art. 318 al. 1 let. b CPC), elle se prononce sur les frais de la première instance (art. 318 al. 3 CPC) : en tant que le litige est tranché de façon différente que ne l'avait fait le premier juge, la répartition des frais opérée en première instance doit en effet être revue (TF 5A_717/2020 du 2 juin 2021 consid. 5.3.2).

10.2.2 S'agissant des frais judiciaires de première instance, vu les conclusions prises, les griefs finalement admis et l'instruction nécessaire pour l'examen de chaque prétention, en particulier sur la question des atteintes à la personnalité de l'intimée, il se justifie de répartir les frais de première instance, arrêtés à 6'465 fr., à la charge de l'intimée par 60%, soit 3'879 fr., et à la charge de l'appelante par 40%, soit 2'586 francs.

L'appelante devra ainsi remboursement à l'intimée des montants que cette dernière a versé en trop pour la procédure de conciliation et de première instance.

Le tribunal a arrêté un montant de dépens de première instance réduits de 7'000 fr. sur une base de frais judiciaires mis à la charge à 37% pour l'intimée et à 63% pour l'appelante, soit des dépens pleins de 26'923 fr. ($7'000 / 0.63 - 0.37$). Aussi, vu le *ratio* appliqué, l'intimée doit verser un

montant arrondi de 5'384 fr. (26'923 fr. x 60% - 40%) à l'appelante à titre de dépens réduits.

10.3 Vu les conclusions de l'appel principal et de l'appel joint, de l'instruction menée sur chaque moyen soulevé et du sort qui leur a été donné, les frais judiciaires de deuxième instance doivent être répartis à hauteur de 1/3 pour l'appelante et de 2/3 pour l'intimée.

Ainsi, les frais judiciaires de deuxième instance arrêtés à 1'094 fr., soit 687 fr. pour l'appel principal (art. 62 al. 1 et 67 al. 3 TFJC [tarif des frais judiciaires civils ; BLV 270.11.5]), et 407 fr. pour l'appel joint (art. 62 al. 1 et 67 al. 3 TFJC), doivent être mis à la charge de l'intimée par 2/3, soit 730 fr., et à la charge de l'appelante par 1/3, soit 364 francs.

Le montant de pleins dépens de deuxième instance doit être arrêté à 6'000 fr. (art. 7 TDC ([tarif des dépens en matière civile du 23 novembre 2010 ; BLV 270.11.6]) et répartis dans les mêmes proportions, si bien qu'après compensation, l'intimée doit en définitive un montant de 2'000 fr. à l'appelante à titre de dépens de deuxième instance ([6'000 fr. x 2/3 - 1/3]).

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

- I. L'appel principal est partiellement admis.
- II. L'appel joint est partiellement admis.
- III. Les chiffres I, III, V, VI, VII et VIII du dispositif du jugement du 27 août 2025 sont réformés comme il suit :

I. La défenderesse D._____ doit payer à la demanderesse A._____ la somme de 11'100 fr. 65 (onze mille cent francs et soixante-cinq centimes), avec intérêts à 5% l'an dès le 1^{er} octobre 2021 sur la somme de 5'000 fr., dès le 15 décembre

2021 sur la somme de 4'710 fr. 65 et dès le 1^{er} novembre 2021 sur la somme de 1'390 francs.

III. La défenderesse D. _____ doit remettre à la demanderesse A. _____ un certificat de travail dont la teneur est la suivante :

Nous soussignés, D. _____ SA, attestons par le présent certificat que

Madame A. _____ née F. _____

*Née le ***1982, originaire de S***, a travaillé au sein de notre société sous contrat à durée indéterminée, à 100% du 1^{er} septembre 2019 au 31 mars 2022, en qualité de*

Chargée de recrutement

Madame A. _____ s'est vue confier les responsabilités suivantes :

- Recueil et traitement des besoins en recrutement de professionnels de la santé mentale (Médecins psychiatres, psychologues, infirmières...) ainsi que du personnel administratif.*
- Mise en place et optimisation des processus de recrutement*
- Suivi de toutes les étapes du recrutement : rédaction d'annonces, sourcing, entretiens, rédaction de comptes rendus, négociations salariales. Garante de la bonne conduite des procédures mises en place*
- Recherche directe de profils via les réseaux sociaux professionnels/ conseils à l'expatriation pour les Médecins étrangers*
- Responsable de l'équipe recrutement durant 6 mois (remplacement congé maternité)*

- *Organisation et présentation de la journée d'intégration dédiée aux nouveaux salariés*
- *Gestion des dossiers de demande d'autorisation de pratique des Médecins Psychiatres, et Médecins assistants, point de contact avec les différentes Santé Publiques de chaque canton pour le suivi des dossiers*
- *Déplacements réguliers sur les différents sites (Y***, B***, C***, T***, V***, W***, X***)*
- *Suivi administratif RH des embauches, dont la rédaction des contrats de travail*
- *Soutien et remplacement au sein de l'équipe administrative des Ressources humaines*
- *Rédaction mensuelle d'un e-mail de présentation des nouveaux arrivants*
- *Mise en place et tenue d'un tableau de suivi hebdomadaire du recrutement*
- *Gestion administrative des processus RH liés au cycle de vie des collaborateurs*
- *Conduite d'entretiens de fin de période d'essai et de licenciements*
- *Contrôle des demandes de vacances et de formations ainsi que les décomptes d'heures de l'ensemble du personnel*
- *Gestion du suivi de la formation des Médecins assistants*
- *Gestion des formations données en interne par des professionnels internes et externes : Vérifications de facturation, envoi des informations aux participants, préparation et envoi des attestations de formation*
- *Gestion et contrôle des absences*

Dotée de solides connaissances professionnelles, Madame A. _____ a travaillé avec autonomie, de manière structurée et organisée, à notre entière satisfaction.

Très intéressée par son activité, elle a accompli ses tâches avec un grand sens des responsabilités et une forte conscience professionnelle.

Madame A. _____ s'est intégrée rapidement dans notre structure et a répondu aux exigences qui lui étaient posées, même en cas de charge de travail élevée.

Pragmatique et réfléchie, elle a toujours donné le suivi adéquat à des situations parfois complexes, a su être force de (sic) proposition sur l'optimisation des processus de recrutement en place, et a été une aide précieuse au service des Ressources Humaines lorsque l'équipe se trouvait en sous-effectif.

Nous avons trouvé en Madame A. _____ une collaboratrice fiable, qui a su prendre des initiatives, tout en respectant les directives et consignes de la Direction.

Les rapports de travail avec Madame A. _____ ont pris fin le 31 mars 2022, cette dernière est libre de tout engagement.

Nous la remercions de son engagement et de la qualité de ses prestations et formulons nos meilleurs vœux de succès pour son avenir professionnel. ».

V. Les frais judiciaires, arrêtés à 6'465 fr. (six mille quatre cent soixante-cinq francs), sont mis à la charge de la demanderesse A. _____ par 3'879 fr. (trois mille huit cent septante-neuf francs) et de la défenderesse D. _____ par 2'586 fr. (deux mille cinq cent huitante-six francs).

VI. La défenderesse D._____ remboursera à la demanderesse A._____ la somme de 1'746 fr. (mille sept cent quarante-six francs) versée au titre de son avance des frais judiciaires.

VII. La défenderesse D._____ remboursera à la demanderesse A._____ la somme de 180 fr. (cent huitante francs) versée au titre des frais de la procédure de conciliation.

VIII. La défenderesse D._____ doit verser la somme de 5'384 fr. (cinq mille trois cent huitante-quatre francs) à la demanderesse A._____ à titre de dépens réduits.

Le jugement est maintenu pour le surplus.

IV. Les frais judiciaires de deuxième instance, arrêtés à 1'094 fr., sont mis à la charge d'A._____ par 730 fr. (sept cent trente francs) et à la charge de D._____ par 364 fr. (trois cent soixante-quatre francs).

V. A._____ doit verser à D._____ la somme de 2'000 fr. (deux mille francs) à titre de dépens réduits de deuxième instance.

VI. L'arrêt est exécutoire.

La présidente :

Le greffier :

Du

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

- Me Mathias Micsiz, pour D. _____,
- Me Christian Giauque, pour A. _____,

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

- M. le Président du Tribunal civil de l'arrondissement de Y***.

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

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

Le greffier :