

COUR D'APPEL CIVILE

Arrêt du 1^{er} mai 2026

Composition : Mme CRITTIN DAYEN, présidente
Mme Giroud Walther et M. Oulevey, juges
Greffière : Mme Scheinin-Carlsson

* * * * *

Art. 336 et 336b CO

Statuant sur l'appel interjeté par **B.**_____ **SA**, à A***, défenderesse, contre la décision finale rendue le 12 mai 2025 par le Tribunal civil de l'arrondissement de la Broye et du Nord vaudois dans la cause divisant l'appelante d'avec **C.**_____, à R***, demandeur, la Cour d'appel civile du Tribunal cantonal considère :

En fait :

A. Par décision finale du 12 mai 2025, le Tribunal civil de l'arrondissement de la Broye et du Nord vaudois (ci-après : le tribunal ou les premiers juges) a notamment dit que B._____ SA devait payer à C._____ la somme de 42'250 fr., avec intérêt à 5 % l'an dès le 1^{er} août 2022 (I), a statué en matière de frais et dépens (III à VI) et a rejeté toutes autres ou plus amples conclusions (VII).

En droit, les premiers juges ont retenu que le motif économique invoqué par B._____ SA à l'appui du licenciement de C._____ relevait du prétexte, l'employé ayant en réalité reçu son congé pour avoir élevé des prétentions légitimes découlant de son contrat de travail ayant trait à la protection de sa personnalité. Le tribunal a en outre considéré que C._____ avait respecté la procédure prévue à l'art. 336b CO (Code des obligations du 30 mars 1911 ; RS 220) et a alloué à celui-ci une indemnité correspondant à trois mois de son salaire.

B. a) Par acte du 12 juin 2025, B._____ SA (ci-après : l'appelante) a interjeté appel contre cette décision en concluant, avec suite de frais et dépens de première et deuxième instances, principalement à sa réforme en ce sens que la demande déposée par C._____ à son encontre est entièrement rejetée. A titre subsidiaire, l'appelante a conclu à l'annulation de la décision et au renvoi de la cause devant l'autorité précédente pour nouvelle décision dans le sens des considérants.

b) Au pied de sa réponse du 27 avril 2026, C._____ (ci-après : l'intimé) a conclu, avec suite de frais et dépens, au rejet de l'appel.

c) Invitée à se déterminer sur la réponse de l'intimé, l'appelante n'a pas procédé dans le délai imparti.

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

1. L'appelante est une société anonyme dont le siège est à A***. Elle a pour but d'assurer, dans le [...], le cadre et l'infrastructure pour prodiguer tous soins médicaux, de physiothérapie, de rééducation et de réhabilitation. Elle est une filiale de F._____ SA. Ses organes étaient, à l'époque des faits litigieux, L._____, administrateur au bénéfice de la signature individuelle, M._____, N._____, P._____ et D._____, au bénéfice de la signature collective à deux. Elle est dotée d'un organe de révision externe.

2. a) L'intimé a été engagé à plein temps en qualité de directeur du centre médical [...] par F._____ Gestion SA (actuellement RS._____ SA) à compter du 1^{er} octobre 2018, date de son entrée en fonction.

b) Par contrat de travail du 3 décembre 2020, l'appelante a engagé l'intimé en qualité de directeur à plein temps. L'entrée en fonction a été fixée au 1^{er} janvier 2021. L'ancienneté et le délai de résiliation ont été calculés depuis l'engagement par F._____ Gestion SA le 1^{er} octobre 2018. Ce contrat prévoit un salaire mensuel brut de 13'000 fr., servi treize fois l'an, cinq semaines de vacances par année et dix jours fériés, *pro rata temporis*.

À l'époque de la conclusion de ce contrat de travail, l'appelante employait une trentaine de collaborateurs, comprenant des médecins, des physiothérapeutes et des secrétaires médicales, qui allaient être placés sous la responsabilité de l'intimé.

c) En vertu d'un « avenant n° 1 » au contrat de travail entré en vigueur

le 21 septembre 2021, l'intimé s'est vu confier, en sus de sa fonction de directeur de l'appelante, mais sans augmentation de salaire ni prime, la

fonction de directeur du centre [...] d'E._____ SA. Cette société avait initialement les mêmes organes que F._____ SA, exception faite de l'organe de révision.

3. a) Entre le 1^{er} octobre 2018 et le 31 juillet 2020, l'intimé a travaillé avec le directeur général de l'appelante et d'E._____ SA, F._____. Il a ensuite collaboré du 1^{er} août 2020 au 31 août 2021 avec la directrice générale G._____. Celle-ci était la compagne de l'intimé, ce qui avait été dûment communiqué à l'appelante et à F._____ SA. La collaboration s'est déroulée de manière optimale entre l'intimé et ses précédents supérieurs hiérarchiques F._____ et G._____.

b) L'intimé s'est vu confier la direction générale *ad interim* de l'appelante et d'E._____ SA du 9 au 22 juillet 2020, du 13 au 17 août 2020 ainsi que du 16 juillet au 20 septembre 2021.

c) Au mois de juillet 2021, L._____ a proposé à l'intimé de travailler sur un projet de réouverture d'un [...] dans la région de W***. L'intimé a refusé cette proposition, faute de temps selon lui.

d) En 2021, l'intimé n'a pris que neuf jours de vacances.

4. a) Le 21 septembre 2021, J._____ a pris ses fonctions en qualité de nouveau directeur général de l'appelante et d'E._____ SA.

b) La gestion de J._____ a engendré de la confusion et du mécontentement parmi les cadres de l'appelante et d'E._____ SA. Cette situation a conduit aux démissions de la responsable des ressources humaines K._____, de la responsable des finances Q._____, de la responsable de la réception [...] T._____, de la responsable *ad interim* de l'espace beauté V._____, du responsable de l'espace forme W._____ et du premier physiothérapeute X._____. La gestion de J._____ a également mené au licenciement du responsable opérationnel [...] Z._____, du responsable de la restauration O._____, du responsable

marketing CM._____, du responsable [...] CN._____ et de la responsable des séminaires CP._____.

c) J._____ a écarté l'intimé de ses responsabilités, en prenant des décisions sans le consulter et en ne le conviant pas à certaines séances réunissant les cadres de l'appelante et du centre [...]. J._____ ignorait les propositions de l'intimé, revenait sur des engagements que l'intimé avait pris envers des tiers, ne donnait pas de réponse à ses requêtes en temps utile et déclinait ses propositions de discussions bilatérales.

d) L'intimé a signifié à l'appelante et à la direction de F._____ SA qu'il était victime de *mobbing*, ce mot n'ayant toutefois pas été employé. L'intimé a toujours fait preuve de loyauté, de diligence et d'ouverture à l'égard de son directeur général. L'intimé a demandé à J._____, en ce sens, de lui communiquer sa vision de la gestion de la société, l'organigramme de cette dernière, ainsi que son propre cahier des charges, afin de pouvoir poursuivre la collaboration optimale qu'il avait connue avec ses prédécesseurs. Il n'a pas été prouvé que J._____ aurait donné suite à ces requêtes.

5. a) Par courriel du 7 novembre 2021, l'intimé a fait part à N._____ de la situation qu'il vivait avec J._____. Ce courriel comporte le passage suivant :

« La communication ne s'améliore pas, des décisions pour le Centre [...] sont prises sans concertation et j'apprends même des décisions par des employés (ce qui les met dans une situation inconfortable et génère des problèmes de légitimité dans mon poste). J'ai l'impression d'être mis de côté et de ne pas être tenu informé de ce qu'il se passe et cela a des conséquences du point de vue opérationnel pour le Centre [...]. Je n'ai pas le sentiment d'une volonté de travailler en équipe, et je vous avoue que je ne me sens pas bien dans cette situation où je me sens rabaissé et décrédibilisé dans ma fonction ».

b) Par courriel du lendemain, N. _____ a remercié l'intimé pour son e-mail et lui a proposé d'organiser une séance en sa présence et celle de J. _____, afin de faire le point sur l'évolution de la relation de travail.

6. a) Dans un courriel du 27 janvier 2022, l'intimé s'est à nouveau ouvert à N. _____ au sujet de sa relation de travail avec J. _____. Ce courriel comporte les passages suivants :

« [...] Je tiens à revenir sur la séance non prévue que nous avons eue vous, M. L. _____ et moi mardi 25 janvier. Tout d'abord je suis à nouveau extrêmement surpris que ce ne soit pas directement M. J. _____ qui soit présent et qui me fasse part de son sentiment. Il est pour moi difficile de comprendre pourquoi M. L. _____ — le PDG — doive intervenir pour ce genre de questions/remarques alors que nous sommes des adultes qui devrions pouvoir nous parler directement et régler au fur et à mesure les problèmes ou difficultés éventuelles. Comme j'ai l'habitude d'être direct avec vous et que ce n'est pas la première fois que ce genre de séance non prévue se passent (sic), je vous pose la question : Est-ce dans un but d'intimidation à mon égard ?

Depuis l'arrivée de M. J. _____, j'ai eu de nombreuses situations dans lesquelles je ne me suis pas senti bien (élément que (sic) nous avons déjà parlé. Des échanges plus réguliers avait été demandé (sic) mais rien n'a changé depuis). J'en arrive à la conclusion que M. J. _____ ne souhaite pas travailler avec moi et qu'au lieu de me le dire face à face il préfère me « mettre la pression » pour que peut-être je décide de jeter l'éponge et m'en aller. J'aime le projet et mon travail et j'ai envie d'aller de l'avant.

Dans chaque situation il est important d'avoir le son de cloche des deux parties, et pour le moment vous n'avez eu que le son de cloche de M. J. _____. J'avais décidé de ne rien dire car je pensais pouvoir en parler avec M. J. _____ directement, mais je n'ai malheureusement jamais eu jusqu'ici l'occasion d'échanger avec lui calmement et correctement.

[...]

De manière plus générale, vous l'avez constaté, il y a un sérieux problème de communication entre M. J. _____ et moi. Cette situation n'est pas possible. Il est nécessaire que l'organisation générale soit clarifiée et que M. J. _____ soit convaincu que nous pouvons travailler ensemble. Si tel n'était pas le cas, il est alors nécessaire que M. J. _____ puisse me faire part de sa position. Je ne peux pas continuer à accepter de n'être tenu au courant que de la moitié des choses et de ne pas faire partie des décisions de mes secteurs. Cette situation me met clairement dans une situation désagréable, stressante, d'incompréhension et qui me donne le sentiment d'être un pion et de compter pour beurre. J'ai vu M. J. _____ agir de la sorte avec plusieurs personnes qu'il a par la suite licenciées et je ne souhaite pas subir cette pression. Nous sommes adultes, nous pouvons de ce fait nous dire les choses honnêtement et calmement de manière à faire avancer les choses en bonne intelligence et de manière à respecter chacun [...] ».

b) Le 2 février 2022, N. _____ a adressé un courrier à l'intimé, dont la teneur est la suivante :

« Principe de collaboration

Monsieur C. _____,

Pour faire suite à nos divers échanges, par mail et par oral, durant le mois de janvier 2022, nous nous permettons, par ce courrier, de clarifier quelque peu nos propos et échanges.

En qualité de directeur du Centre médical, entité liée à l'E. _____, il est tout à fait compréhensible que le changement de direction générale qui a eu lieu courant août 2021 au sein du site, aie (sic) impacté votre organisation et vos habitudes de travail. Avec un nouveau directeur général, la gestion s'est vue restructurée et celle-ci a, de plus, pris une direction à laquelle vous n'étiez, probablement, pas habitué. Certes.

Toutefois, malgré le fait qu'il soit primordial que l'[...], le [...] et le centre médical soient gérés d'une manière synchrone, main dans la main dans une vision commune, il s'avère que vous manifestez de manière récurrente votre insatisfaction dans le sens où les décisions prises par la nouvelle direction générale sont souvent incomprises ou ne sont simplement pas prises en considération.

Ces derniers mois, Madame M. _____ et moi-même avons pris le temps, a (sic) plusieurs reprises, de vous recevoir en privé afin de vous écouter. Vous nous avez parlé de vos incertitudes sur l'avenir et sur le contenu de votre fonction. Nous vous avons alors signifié notre gratitude et notre satisfaction quant à votre travail tout en vous interpellant sur la nécessité de trouver une forme de collaboration adéquate avec le nouveau directeur.

*Aujourd'hui, le constat est que cette collaboration ne permet pas le bon fonctionnement de notre établissement d'A***. Aussi, en plus de notre demande de trouver une bonne forme de collaboration, nous vous demandons de bien vouloir accepter les décisions qui sont prises au niveau du Groupe F. _____.*

Vous nous avez fait part à plusieurs reprises de votre sentiment de vouloir quitter vos fonctions si l'orientation managériale choisie avec le modèle d'affaires adapté ne correspondait pas à vos valeurs. Sachez que nous ne souhaitons aucunement cette issue-là. Plutôt, nous comptons sur vous pour adopter une conduite basée sur le dialogue, l'échange constructif et une collaboration solide qui rassurerait les équipes et le bon fonctionnement du site par ces temps de changements et de difficultés.

Dans l'espoir que la présente sera prise avec tout le sérieux nécessaire, nous vous adressons, Monsieur C. _____, nos meilleures salutations ».

c) L'intimé a répondu à ce courrier par lettre du 10 février 2022, adressée au « Groupe F. _____ » et spécifiquement à N. _____, dont la teneur est la suivante :

« Votre courrier remis en mains propres le 2 février 2022

Monsieur N. _____,

Mercredi 2 février vous m'avez convoqué afin de me remettre une lettre en mains propres alors que la semaine précédente nous avions convenu que nous devions nous rencontrer rapidement avec M. J. _____ à son retour de vacances pour discuter de notre collaboration. En préambule de cette convocation non planifiée vous avez mentionné que cette séance n'était pas à charge mais devait être une discussion constructive. J'ai été extrêmement surpris de la teneur de ce courrier et de cette séance, qui m'a impacté au niveau personnel.

A sa lecture, il m'apparaît que votre courrier contient une série de reproches à mon égard plutôt qu'une clarification des principes de collaboration. Ce d'autant plus que vous ne semblez mentionner qu'un seul point de vue, sans tenir compte de ce que j'ai vécu ou de ce que j'ai échangé avec vous, Mme M. _____ et M. L. _____. De plus, je ne comprends pas pourquoi vous me reprochez à moi de ne pas faire d'efforts alors que je vous ai mentionné tout cela par mail et que je vous ai fait part de mon impuissance dans cette situation.

Lors de cette séance, vous êtes également revenu sur plusieurs points en ne tenant compte que du point de vue de M. J. _____ et en considérant que j'étais le seul responsable de cette situation.

Comme je vous l'ai écrit dans mon e-mail du 27 janvier 2022, je suis entièrement d'accord avec vous qu'il y a un sérieux problème de communication entre M. J. _____ et moi-même, et qu'il faut trouver une solution. Je souhaite que nous puissions réussir à collaborer, vous savez à quel point cet établissement me tient à coeur.

Je me permets toutefois, par souci de clarté et de bonne compréhension entre nous, de vous refaire part de mon sentiment ainsi que des faits survenus depuis l'arrivée de M. J. _____.

Avant l'arrivée de M. J. _____, j'ai reçu pendant mes vacances l'ordre par e-mail de Mme M. _____ de préparer un bureau pour elle et pour M. J. _____ — l'ancien bureau de M. F. _____. J'ai immédiatement répondu à Mme M. _____ que je ne pouvais malheureusement pas préparer ce bureau qui était occupé par M. Z. _____. Cependant, je lui proposais que nous regardions avec M. J. _____ à son arrivée les possibilités qu'il y avait et de cette manière M. J. _____ pourrait choisir lui-même où il souhaite s'installer. Mme M. _____ m'a répondu que c'était parfait comme cela (mail du 20.09.2021), pourquoi cela m'est-il reproché aujourd'hui ?

M. J. _____ est arrivé, et après avoir été présenté aux cadres il est parti en séance avec vous-même et Mme M. _____. J'ai demandé si je devais rester et si vous aviez besoin de me voir - la réponse a été non. J'ai revu M. J. _____ le jour même 10 minutes pour faire le tour du centre [...], puis je n'ai plus eu de ses nouvelles jusqu'au 29 septembre (8 jours). Vous conviendrez que cela n'est pas dans une logique de reprise et d'intégration, car j'avais assuré la direction générale intérimaire pendant 2 mois (depuis l'arrêt de Mme G. _____) et M. L. _____ avait validé le fait que j'étais le numéro 2 du site - Directeur du Centre Médical et du [...]. Je me suis senti mis de côté à ce moment-là.

Comme je souhaite réellement pouvoir collaborer avec M. J. _____, depuis son arrivée je lui ai régulièrement demandé qu'il puisse me faire part de sa vision pour le site, de sa vision de l'organisation, de ce qu'il attendait de ma part, de me transmettre un organigramme et mon cahier des charges, pour que je puisse comprendre et que je puisse l'aider. À toutes ces questions je n'ai malheureusement à ce jour eu aucune réponse.

M. L. _____ nous a clairement mentionné lors de la séance que nous avons eue ensemble que M. J. _____ et moi devions nous parler et échanger de manière directe sans passer par des emails. Vous-même avez demandé à M (sic) J. _____ que nous mettions en place dans un premier temps des séances de 10 minutes ou que nous allions prendre régulièrement ensemble

un café, mai ceci n'a jamais été fait. A ce jour, nous nous voyons une fois par semaine, tous les autres contacts se faisant par mail.

Lors de nos discussions avec vous ou Mme M. _____, je n'ai jamais menacé de donner mon congé. J'ai simplement dit qu'il était important pour moi de comprendre ce que M. J. _____ attendait de moi et surtout s'il avait envie de collaborer avec moi, ne constatant pas de sa part de volonté de contact. Je vous ai ainsi fait remarquer lors de la séance que nous avons eue avec Mme M. _____ que nous n'étions pas les bonnes personnes autour de la table puisque M. J. _____ n'était pas présent, et qu'au vu de la situation, nous devrions être assis M. J. _____ et moi pour discuter.

Vous conviendrez qu'il n'est pas agréable de travailler avec le sentiment que la collaboration nécessaire avec votre directeur n'est pas suffisante. Par exemple, il envoie un e-mail à tous les cadres sans me mettre en copie ou en destinataire ; il est passé me voir 2 fois depuis le 21 septembre ; il va s'informer sur le fonctionnement des secteurs dont je suis responsable sans en parler avec moi ; il ne m'avertit pas de ses jours de présence ou d'absence ; il prend des décisions opérationnelles qui touchent aux secteurs dont je suis responsable sans m'informer et n'a jamais le temps de parler avec moi.

Honnêtement, je ne comprends pas les reproches qui semblent m'être faits, car mon seul but est de collaborer au mieux avec M. J. _____ et de permettre à cet établissement de fonctionner le mieux possible, ayant de mon côté essayé de tout mettre en oeuvre pour que cela se passe bien.

*Comme je vous l'ai dit, je souhaite que nous puissions communiquer et que je puisse comprendre ce que M. J. _____ attend de moi et comprendre sa vision pour le site. Je sais par expérience que pour pouvoir gérer un navire de la taille d'A*** il est nécessaire de travailler ensemble. Je n'attends qu'une chose, que M. J. _____ me fasse confiance et que je puisse comprendre sa vision et échanger avec lui.*

Pour la bonne forme, je tiens également à ajouter que j'ai toujours respecté les directives et décisions prises au niveau du groupe F._____ et que je continuerai bien entendu à le faire.

Je me tiens à la disposition de M. J._____ pour que nous puissions enfin avoir une bonne discussion et que je puisse obtenir des réponses aux questions posées de manière à me permettre de comprendre correctement la situation et agir en tant qu'équipier de M. J._____. Je vous propose en ce sens que nous fassions appel au médiateur du groupe, afin de pouvoir construire ensemble avec M. J._____ la collaboration que j'appelle de mes vœux.

J'espère que cette lettre pourra enfin faire avancer la situation.

J'aime cet établissement, j'aime ce site et ses collaborateurs et je souhaite sincèrement que nous puissions enfin travailler ensemble dans une dynamique commune et dans une relation honnête et franche.

Meilleures salutations ».

d) Par courriel du 11 février 2022, l'intimé a transmis le courrier du 10 février 2022 qui précède, pour information, à L._____, M._____, N._____ et J._____.

e) Le 13 février 2022, L._____ a proposé à l'intimé une rencontre entre eux, J._____ et N._____, durant la semaine du 21 au 25 février 2022. Un échange de courriels entre l'intimé et L._____ s'ensuivit le 15 février 2022, échange au cours duquel L._____ a notamment écrit ce qui suit :

« C'est qui le médiateur?? Je ne le connais pas.

Je suis le patron du groupe et c'est moi qui décide au final. Si cela ne vous convient pas, cela va devenir compliqué. Merci de me donner un retour.

Cordialement ».

L'intimé a répondu ce qui suit à L._____ :

« Cher Monsieur L._____,

La personne de confiance pour le groupe est M FG._____ (voir pièce jointe).

Ma suggestion d'invité (sic) cette personne était dans le but de construire. Comme vous êtes le chef, je ferais ce que vous me demandez et viendrai à la séance.

Je reste à disposition. Meilleures salutations ».

f) La rencontre proposée par L._____ dans son courriel du 13 février 2022 n'a jamais eu lieu.

7. Par courriel du 22 février 2022, ayant pour objet « C._____ - résiliation - libération - 30.04.2022 » et dont une copie a été adressée à N._____ et P._____, M._____ a écrit ce qui suit à FK._____, responsable des ressources humaines : *« Alors non non non. Aucun jour de vacances ne doit être compris dans cette période. Il s'agit d'un directeur qui ne s'attend pas. Qui pourra nous attaquer sur plein des (sic) points en commençant par les différents (sic) constatés avec son DG. Suivront les PV et lettres ainsi que sa demande de médiation. Donc je vous suggère mille fois de ne pas lui déduire une minute mais de le libérer sans condition. Et on lui paie tout son dû à la fin du contrat. Au point où nous en sommes, faisons bonne figure et soyons justes. C'est mon point de vue ».*

8. a) Le 23 février 2022, l'intimé a participé à une séance portant sur l'analyse du développement stratégique du site d'A***, réunissant des cadres de F._____ SA, de l'appelante et d'E._____ SA. L'intimé y a présenté son analyse du centre médical et du [...]. À l'issue de la séance et avant de la quitter, le directeur général a prié l'intimé de rester seul dans la salle. N._____, ainsi que le directeur financier de F._____ SA, P._____, ont rejoint l'intimé et lui ont signifié son licenciement.

b) À cette occasion, l'intimé s'est vu remettre en main propre un courrier de résiliation de son contrat de travail, daté du 23 février 2022, comportant les passages suivants :

« Monsieur C. _____,

Pour faire suite à votre entretien de ce jour avec les soussignés, nous vous confirmons que nous sommes malheureusement contraints de résilier votre contrat de travail pour les raisons économiques évoquées, selon le délai légal de 2 mois, soit pour le 30 avril 2022.

Comme convenu, nous vous libérons de votre obligation de travailler dès ce jour.

[...] ».

c) L'intimé a dû quitter immédiatement et définitivement le site d'A***. Il a dû évacuer son bureau, remettre ses clés, sa carte de crédit et son ordinateur à une employée subalterne, sans pouvoir prendre personnellement congé de ses collaborateurs. L'accès à sa messagerie électronique lui a été immédiatement coupé.

9. a) Le 25 février 2022, N. _____ a adressé à tous ses collaborateurs un message électronique dont la teneur est la suivante :

« Mesdames, Messieurs,
Chères Directrices, chers Directeurs,

*Nous avons pris la décision de mettre un terme à notre collaboration avec Monsieur C. _____, Directeur du Centre Médical et du [...] d'A*** et c'est donc avec regrets que nous vous annonçons son départ.*

Tout au long de son mandat nous avons pu compter sur son engagement, son professionnalisme et sa présence et nous tenons à le remercier encore

infiniment pour le travail effectué. Nous formulons tous nos voeux pour la suite de sa carrière professionnelle.

En vous remerciant de votre attention, nous vous adressons, Mesdames, Messieurs, chères Directrices, chers Directeurs, nos salutations les meilleures ».

b) Le témoin FN._____ a indiqué qu'elle avait été un peu choquée d'apprendre que l'intimé avait été licencié « *sur-le-champ* ». Le témoin V._____ a quant à elle déclaré qu'elle n'avait pas compris pourquoi l'intimé avait été licencié « *du jour au lendemain* ».

10. Par courrier du 5 avril 2022 de son conseil, adressé à l'appelante, l'intimé a fait opposition à son congé.

11. L'intimé a subi une incapacité de travail à 100 %, pour cause de maladie, du 15 mars 2022 au 17 mai 2022. Il s'est ensuite inscrit auprès d'un office régional de placement et son délai-cadre a été fixé du 1^{er} août 2022 au 31 juillet 2024 par la caisse de chômage. L'intimé a commencé une nouvelle activité professionnelle le 1^{er} novembre 2023.

12. Au mois de juillet 2022, N._____ et J._____ ont cosigné un certificat de travail à l'intention de l'intimé, qui avait la teneur suivante :

« CERTIFICAT DE TRAVAIL

Par la présente, nous certifions que

Monsieur C._____
né le ***

a été engagé au sein de notre établissement du 1^{er} octobre 2018 au 20 septembre 2021 tout d'abord en qualité de Directeur du Centre Médical puis, du 21 septembre 2021 au 31 juillet 2022, il a travaillé en tant que :

DIRECTEUR DU CENTRE MEDICAL ET DU [...]

Dans le cadre de son travail aux taux de 100%, Monsieur C._____ avait notamment pour tâches principales :

Engagement du personnel, y compris les médecins, organisation du travail et surveillance :

- *engager le personnel dans les limites des effectifs fixés par le budget.*
- *contrôler la transmission des documents auprès des organismes tels que [...] et [...] ;*
- *superviser l'organisation du travail, les plannings des congés établis par les responsables de service et valider les décomptes de travail mensuels ;*
- *veiller à la coordination entre les différents services et organiser régulièrement des séances de cadres ;*
- *veiller à l'application des directives de service définies par le groupe F._____ ;*
- *suivre la formation continue du personnel ceci dans les limites des effectifs fixés par le budget et en accord avec les directives FMH ;*
- *appliquer et faire appliquer les concepts de santé et sécurité au travail en collaboration avec les responsables [...] du site.*

Comptabilité, contrôle interne et reporting :

- *contrôler la comptabilité générale, la saisie et le paiement des factures et le traitement de salaires ;*
- *suivre les débiteurs et informer le Directeur Général de la situation des postes ouverts ;*
- *valider toutes les factures de l'établissement ;*
- *contrôler que la gestion financière mise en place soit rigoureuse et réponde aux normes en vigueur et aux normes du groupe ;*
- *présenter régulièrement les comptes de l'établissement, commenter les positions et justifier les écarts budgétaires.*

Achat et contrôle des marchandises, tenues des stocks, investissements :

- faire procéder sous sa responsabilité à l'achat de toutes les marchandises nécessaires à l'établissement ;
- assurer l'exhaustivité des inventaires des marchandises en stock et procéder à des contrôles ;
- demander l'autorisation au Directeur général pour toutes les dépenses d'exploitation hors budget ainsi que pour les investissements.

Soins aux bâtiments, au mobilier et aux installations et assurances :

- veiller au bon entretien des bâtiments et de leurs abords en lien avec la sécurité des patients et le personnel ;
- veiller à la conservation en bon état du mobilier et des installations ;
- signaler sans délai au Directeur Général de dégâts constatés et proposer les dispositions à prendre ;
- annoncer à l'assurance tout dommage et en assurer le suivi, en collaboration avec le Directeur Général et les finances.

Système informatique :

- s'assurer que le système informatique pour la planification et la facturation réponde aux normes et aux exigences des différents partenaires externes, en lien avec le service informatique du groupe F._____ ;
- faire le suivi, avec l'IT du groupe, du site Internet pour le Centre Médical et participer à l'amélioration, la visibilité et les mises à jour.

Travaux de développement :

- participer activement aux séances des travaux avec l'équipe de construction du groupe F._____ et apporter son expertise pour toutes les questions liées au Centre Médical, en qualité de référent et de coordinateur pour le projet du [...].

- *développer de réseautage du [...] dans la région et son positionnement et organiser les conférences publiques ;*
- *développer la collaboration avec les hôpitaux, les EMS et les différents organismes de formation et de santé.*

Budget :

- *élaborer son budget en collaboration avec les départements Finances et RH du site et le présenter au Directeur Général pour validation.*

Monsieur C._____ possède de bonnes connaissances professionnelles liées à son domaine d'activité. Polyvalent et autonome, il a su fixer les priorités, définir ses objectifs et ceux de son secteur.

Doté d'un caractère souriant et toujours d'humeur égale, Monsieur C._____ a entretenu de bons rapports avec la clientèle, la Direction générale du Groupe F._____ et nos partenaires externes.

*Nous formulons tous nos vœux pour la suite de sa carrière professionnelle
».*

13. Le 16 novembre 2022, le journal [...] a publié un article faisant état du départ « forcé » et « conflictuel » de J._____ de ses fonctions de directeur général de l'appelante et d'E._____ SA.

14. a) Le 17 mars 2023, l'intimé, au bénéfice d'une autorisation de procéder délivrée le 22 décembre 2022, a saisi le tribunal d'une demande dirigée contre l'appelante en concluant, en substance et avec suite de frais et dépens, à ce qu'elle soit condamnée à lui verser la somme de 75'328 fr. 60 avec intérêt à 5 % l'an dès le 1^{er} avril 2020, et à ce qu'il lui soit ordonné de lui délivrer un certificat de travail final de la teneur détaillée dans ses conclusions.

b) Au pied de sa réponse du 26 septembre 2023, l'appelante a conclu, avec suite de frais et dépens, au rejet de la demande.

c) Une audience d'instruction s'est tenue le 23 septembre 2024. Il y a été procédé à l'audition de cinq témoins, tous employés au sein du centre médical de l'appelante ou du [...] à l'époque des faits.

d) L'audience de plaidoiries finales s'est tenue le 20 mars 2025, en présence des parties, assistées de leurs conseils. L'appelante était représentée par P._____, au bénéfice d'une procuration. Les parties ont été interrogées à forme de l'art. 191 CPC.

En droit :

1.

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

1.2 Déposé en temps utile devant l'autorité compétente pour en connaître par une partie au bénéfice d'un intérêt digne de protection (art. 59 al. 2 let. a CPC), contre une décision finale de première instance rendue dans une cause patrimoniale dont la valeur litigieuse est supérieure à 10'000 fr., l'appel est recevable. La réponse (art. 312 al. 2 CPC) l'est également.

2. L'art. 311 al. 1 CPC impose au justiciable de motiver son appel. Il doit ainsi s'efforcer d'établir que la décision attaquée est entachée d'erreurs, que ce soit au niveau des faits constatés et/ou des conclusions juridiques qui en sont tirées. Il ne peut le faire qu'en reprenant la démarche du premier juge et en mettant le doigt sur les failles de son raisonnement. Si la motivation de l'appel est identique aux moyens déjà présentés aux juges de première instance, 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 le grief doit être déclaré irrecevable (ATF 138 III 374 consid. 4.3.1 ; TF 4A_74/2018 du 28 juin 2018 consid. 3.2). La motivation doit être suffisamment explicite pour que l'instance d'appel puisse la comprendre aisément, ce qui suppose une désignation précise des passages de la décision que l'appelant attaque et des pièces du dossier sur lesquelles repose sa critique (ATF 138 III 374 consid. 4.3.1 ; TF 5A_503/2018 du 25 septembre 2018 consid. 6.3).

3.

3.1 L'art. 310 CPC dispose que l'appel peut être formé pour violation du droit (let. a), ainsi que pour constatation inexacte des faits (let. b). L'autorité d'appel peut revoir l'ensemble du droit applicable, y compris les questions d'opportunité ou d'appréciation laissées par la loi à la décision du juge, et doit le cas échéant appliquer le droit d'office conformément au principe général de l'art. 57 CPC. Elle peut revoir librement l'appréciation des faits sur la base des preuves administrées en première instance (ATF 138 III 374 consid. 4. 3. 1, FamPra. ch 2012 p. 1161 ; TF 5A_340/2021 du 16 novembre 2021 consid. 5. 3. 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 et 4.2.2, RSPC 2021 p. 252 ; TF 5A_873/2021 du 4 mars 2022 consid. 4.2 applicable en appel).

3.2 La présente cause concernant une affaire patrimoniale dont la valeur litigieuse est supérieure à 30'000 fr., elle est soumise à la procédure ordinaire (art. 243 al. 1 *a contrario* et 219 ss CPC) et est régie par le principe de disposition (art. 58 al. 1 CPC) ainsi que la maxime des débats (art. 55 al. 1 CPC).

Lorsque la maxime des débats est applicable, 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. L'appelante invoque une constatation incomplète des faits sur plusieurs points.

4.1 Elle reproche aux premiers juges ne pas avoir retenu « *une baisse énorme de fréquentation des [...]* » durant la pandémie du Covid-19, en se référant à la pièce 102. Ce graphique, qui fait état du nombre des entrées « [...] » aux [...] entre janvier 2013 et janvier 2022, a été produit par l'appelante à l'appui des allégués 162 et 163. Selon l'allégué 162, « *le Centre* » a connu une baisse de chiffre d'affaires presque immédiatement après [réd. : après la prise par l'intimé de ses nouvelles fonctions de directeur du centre [...]], « *sur les deux derniers mois de l'année 2021 et sur le 1^{er} mois de l'année 2022, dans le contexte des règles en relation avec le COVID19* ». L'allégué 163 précise que le centre [...] a perdu, chaque fois

par rapport au mois précédent, 4'400 entrées en novembre 2021, 11'300 en décembre 2021 et 13'500 en janvier 2022. La pièce précitée ne permet pas d'établir les faits tels qu'invoqués. La situation de novembre 2021 à janvier 2022 n'était certes pas excellente, selon les chiffres présentés dans le graphique produit par l'appelante, mais elle était toutefois nettement meilleure que celle prévalant durant le premier semestre de l'année 2021, compte tenu de la fermeture du site jusqu'à fin avril 2021. On ne constate en outre pas, durant les trois mois concernés, une diminution des entrées de l'ampleur alléguée par l'appelante. Il ressort au contraire de la pièce 102 qu'en janvier 2022, le nombre d'entrées était légèrement plus élevé qu'en décembre 2021. Interrogé à ce sujet, le représentant de l'appelante a indiqué qu'« *en novembre 2021, il y a eu l'introduction de la 2G+, ce qui a conduit à une perte énorme sur les entrées [...], soit la moitié des entrées* ». Une telle diminution des entrées durant la période en question ne ressort pas de la pièce 120. Il est notoire que le centre [...] a été affecté durant la pandémie en raison des restrictions prononcées par le Conseil fédéral, sans qu'il soit nécessaire de le préciser dans l'état de fait.

4.2 L'appelante fait ensuite grief au tribunal d'avoir passé sous silence le changement d'orientation du centre, en particulier l'abandon de son service médical, qui aurait conduit à la suppression du poste de l'intimé, et non à son remplacement. Elle se réfère à ce titre aux allégués 169 ss ainsi qu'aux pièces 101 et 103 à 105, que le tribunal aurait purement ignorés, à supposer qu'il se soit aperçu de leur existence. Cette critique tombe à faux, les premiers juges ayant expressément mentionné dites pièces dans la motivation du jugement. Il sera revenu plus avant sur ces éléments dans le cadre de l'appréciation des preuves (cf. consid. 6.3.3 *infra*).

Trois organigrammes ont été produits par l'appelante. Le premier est daté de mai 2021 (pièce 103) ; l'intimé y figure, sous la direction générale, en tant que « *directeur médical* », aux côtés d'un « *directeur [...]* ». Sous ces deux directeurs figurent une équipe « médicale » chapeautée par deux médecins ainsi qu'une équipe composée de vingt-et-un

physiothérapeutes. Selon le deuxième organigramme (pièce 104), qui est daté de décembre 2022, figurent, sous la direction générale, un médecin, responsable de l'équipe médicale, un responsable des physiothérapeutes, assisté d'une adjointe, à la tête d'une équipe de treize physiothérapeutes, et un « *directeur [...]* ». Le troisième organigramme (pièce 105) est décrit par l'appelante comme une projection pour le mois de décembre 2023. Dès lors qu'il n'est pas démontré qu'une telle projection a été suivie, il n'y a pas lieu d'en tenir compte. Si l'on s'en tient aux deux premiers organigrammes, la situation telle que présentée par l'appelante n'est pas conforme à la réalité. La pièce 103 ne représente en effet pas la situation « *avant le licenciement de [l'intimé]* » (all. 171), dès lors qu'elle est datée de mai 2021, soit à l'époque où l'intimé ne dirigeait que la partie médicale, et pas encore le centre [...], fonction qui lui a été confiée en septembre 2021. En d'autres termes, les pièces produites ne permettent pas de retenir que le poste de l'intimé « *a été supprimé et non remplacé, dans le cadre d'un changement d'orientation du centre* » (appel, p. 4), vu que le centre [...] est toujours doté d'un directeur. De plus, les quelques changements constatés, sur la base des organigrammes produits, dans l'organisation de l'appelante entre mai 2021 et décembre 2022, soit en particulier la composition de la haute direction, le passage de deux à un seul médecin et la réduction du nombre de physiothérapeutes, ne sauraient justifier que l'on retienne un « *changement d'orientation stratégique* ». On relèvera encore que le but de l'appelante tel qu'inscrit au Registre du commerce, soit notamment celui de prodiguer des soins médicaux, de physiothérapie, de rééducation, de réadaptation et de réhabilitation, n'a pas subi de modification. Il n'est ainsi pas prouvé que la partie médicale du site a été abandonnée.

L'appelante se prévaut encore de la pièce 101, qui serait composée « *d'articles de presse montrant l'historique de l'évolution du centre* » (appel, p. 4). Il s'agit en réalité d'un seul article, publié le [...] dans le quotidien [...], produit à l'appui de deux allégués (nos 165 et 166), selon lesquels la construction projetée à l'époque pour l'année *** n'a finalement débuté qu'en ***. A défaut de précision apportée par l'appelante dans ses écritures, on ignore tout de l'ampleur et des enjeux de cette construction et

il n'est en tout état pas allégué ni prouvé qu'il existerait un quelconque lien entre ce projet et la fonction occupée à l'époque par l'intimé au sein de l'appelante. Cet élément n'est donc pas pertinent pour le sort de la cause.

L'appelante relève enfin avoir fourni les détails de son organisation, des personnes engagées et licenciées ainsi que des changements, se référant aux pièces 151 ss requises par l'intimé. Après vérification, elle n'a formulé aucun allégué en première instance en lien avec ces pièces et il n'incombe au demeurant pas à la Cour de céans de rechercher, parmi les onze pièces en question, des éléments qui permettraient de retenir le changement d'orientation invoqué par l'appelante.

Pour les motifs qui précèdent, il n'y a pas lieu de compléter l'état de fait dans le sens requis.

4.3

4.3.1 L'appelante reproche aux premiers juges de ne pas avoir retenu les déclarations de son représentant, qui a indiqué avoir appris mi-février 2022 par le Service de la promotion de l'économie et de l'innovation (SPEI) que le centre [...] n'était pas éligible aux nouvelles aides pour cas de rigueur à partir du mois de juillet 2021, ce qui constituait la raison du licenciement de l'intimé. Ce fait ressortirait également de la pièce 164.

4.3.2 Tout comme la déposition des parties, l'interrogatoire des parties (art. 191 CPC) est pleinement un moyen de preuve, de même rang que les autres moyens ; il est soumis à la libre appréciation des preuves (art. 157 CPC ; ATF 143 III 297 consid. 9.3.2 ; Vouilloz, *in* Chabloz et al. [éd.], Petit commentaire du Code de procédure civile, Bâle 2021, n. 14 ad art. 191 CPC). Moyens de preuve prévus par la loi (art. 168 al. 1 let. f CPC), l'interrogatoire et la déposition ont une valeur probante (ATF 143 III 297 consid. 9.3.2 ; Vouilloz, *loc. cit.*). L'interrogatoire (art. 191 CPC) n'est pas une preuve subsidiaire. Cependant, en raison de la partialité de la partie, le

seul interrogatoire a une moindre force probante et doit être corroboré par un autre moyen de preuve (Vouilloz, *loc. cit.* et la réf. citée).

4.3.3 Les premiers juges ont retenu que les explications fournies par le représentant de l'appelante, directement intéressé par l'issue du procès, ne suffisaient pas à emporter leur conviction (décision, p. 54). Cette appréciation, qui n'a pas été remise en cause par l'appelante, peut être confirmée. En outre, la pièce dont se prévaut l'appelante, sans toutefois indiquer le passage qui serait pertinent, ce qui ne satisfait pas aux exigences de motivation de l'art. 311 al. 1 CPC, ne fait aucunement référence aux aides pour cas de rigueur. On relèvera au demeurant que l'appelante n'a formulé aucun allégué en lien avec cette pièce (art. 55 al. 1 CPC). Le grief est donc infondé, pour peu qu'il soit suffisamment motivé.

5. Dans sa réponse, l'intimé soulève un grief de constatation incomplète des faits sur deux points.

5.1 L'intimé reproche tout d'abord aux premiers juges de ne pas avoir tenu compte de la pièce 164b, à savoir un échange de courriels internes entre des collaborateurs de l'appelante au sujet des circonstances du licenciement de l'intimé, les 22 et 23 février 2022.

L'échange de courriels en question a été ajouté à l'état de fait puisqu'il a été valablement produit en première instance. Son contenu sera apprécié dans le cadre de l'examen du caractère abusif du licenciement ci-dessous.

5.2 Selon l'intimé, il convient également d'intégrer à l'état de fait que l'appelante aurait accédé sans autorisation à sa correspondance électronique, à celle de l'ancien directeur général F. _____ ainsi qu'à celle de J. _____, alors qu'elle aurait précédemment fait valoir être dans l'impossibilité de produire l'agenda électronique de ce dernier, au motif de la suppression de toutes ses données électroniques.

La question de savoir si l'appelante a accédé sans autorisation à la correspondance électronique de l'intimé et à celle d'autres employés ressort du droit et non des faits. En tout état, l'autorité d'appel ne dispose pas de suffisamment d'éléments pour trancher cette question, qui sort de l'objet du litige, étant toutefois relevé que les pièces mentionnées par l'intimé dans son courrier du 2 décembre 2024, lesquelles laisseraient « *planer le doute d'un accès non autorisé aux boîtes électroniques d'anciens collaborateurs* », ont été produites par l'appelante pour donner suite à la réquisition de production de pièces de l'intimé, telle qu'ordonnée par le tribunal.

6.

6.1 L'appelante conteste l'appréciation des premiers juges quant au caractère abusif du licenciement de l'intimé.

6.2

6.2.1 Le contrat de travail conclu pour une durée indéterminée peut être résilié par chacune des parties (art. 335 al. 1 CO). En droit suisse du travail prévaut la liberté de résiliation, de sorte que, pour être valable, un congé n'a en principe pas besoin de reposer sur un motif particulier (TF 4A_587/2023 du 20 août 2024 consid. 5.1.1 ; TF 4A_3/2023 du 30 août 2023 consid. 4. 1). En d'autres termes, le principe de base reste la liberté de résilier moyennant respect du délai de préavis, et ce même sans justification ou motifs particuliers (ATF 131 III 535 consid. 4. 1).

Le droit fondamental de chaque cocontractant de mettre unilatéralement fin au contrat est cependant limité par les dispositions sur le congé abusif prévues aux art. 336 ss CO (ATF 150 III 78 consid. 3.1.1 ; ATF 136 III 513 consid. 2.3 ; TF 4A_3/2023 du 30 août 2023 *loc. cit.*).

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).

Aux termes de l'art. 336 al. 1 let. d CO, est notamment abusif le congé donné par une partie parce que l'autre partie fait valoir de bonne foi des prétentions résultant du contrat de travail. Le fait que l'employé se plaigne, de bonne foi, d'une atteinte à sa personnalité ou à sa santé (art. 328 CO) et sollicite la protection de l'employeur peut constituer une telle prétention (TF 4A_39/2023 du 14 février 2023 consid. 3.2 ; TF 4A_283/2022 du 15 mars 2023 consid. 5.1). L'art. 328 al. 1 CO impose à l'employeur de respecter et de protéger la personnalité du travailleur. De manière générale, l'employeur doit veiller à ce que ses employés puissent exécuter leur prestation de travail dans des conditions qui respectent leur personnalité, en assurant une atmosphère de travail empreinte de dignité et de respect mutuel. Il doit organiser le travail, définir les tâches et responsabilités, et instruire ses employés en conséquence (Dunand/Raedler, *in* Dunand/Mahon [éd.], *Commentaire du contrat de travail*, 2^{ème} éd., Berne 2022, n. 20 ad art. 328 CO). Si l'employeur omet d'entreprendre des mesures constructives pour protéger la personnalité ou la santé de son employé, ou s'il se contente de démarches insuffisantes et qu'il procède néanmoins au licenciement, il viole son obligation de protéger la personnalité du travailleur et le licenciement est alors abusif (TF 4A_259/2022 du 23 février 2023, consid. 4.1.2). Est en particulier abusif le licenciement prononcé parce que le travailleur, estimant de bonne foi avoir été *mobbé*, s'en était plaint auprès du délégué du personnel afin d'obtenir un changement d'attitude de sa supérieure hiérarchique. Il en va de même lorsque le travailleur est licencié pour être intervenu auprès de son employeur pour faire cesser les tracasseries dont il estimait être l'objet (Wyler/Heinzer/Witzig, *Droit du travail*, 5^{ème} éd., Berne 2024, p. 870 et l'arrêt cité). De ces situations, il convient de distinguer le cas où l'employé critique la stratégie ou l'organisation imposées par l'organe compétent de

l'employeur, sans faire valoir de « *prétentions* » (Wyler/Heinzer/Witzig, *op. cit.*, p. 870 et l'arrêt cité). Dans un arrêt 4A_369/2022 du 7 novembre 2023, le Tribunal fédéral a considéré que ne pouvait se prévaloir de l'application de l'art. 336 al. 1 let. d CO le travailleur qui s'était plaint auprès de son employeur du climat de travail et des difficultés rencontrées avec son supérieur, au motif qu'il n'avait ni allégué ni prouvé « *qu'il aurait exigé de l'employeuse qu'elle mette en place des mesures qu'il aurait pu exiger d'elle* » (consid. 3.3). En définitive, au-delà de la dénonciation d'une situation ou de doléances, le travailleur doit demander concrètement à l'employeur de prendre des mesures déterminées.

La bonne foi de l'employé est présumée (TF 4A_368/2022 du 18 octobre 2022 consid. 3.1.1 ; TF 4A_42/2018 du 5 décembre 2018 consid. 3.1 et la réf. citée). L'exigence de la bonne foi présente un double aspect, protégeant à la fois l'employeur et le travailleur : d'une part, la réclamation ne doit être ni chicanière ni téméraire, car la protection ne s'étend pas au travailleur qui cherche à bloquer un congé en soi admissible ou qui fait valoir des prétentions totalement injustifiées ; d'autre part, la prétention exercée ne doit pas nécessairement être fondée en droit puisqu'il suffit que le travailleur soit légitimé, de bonne foi, à penser qu'elle l'est (TF 4A_587/2023 du 20 août 2024 *loc. cit.* et les arrêts cités).

Les prétentions émises par l'employé doivent encore avoir joué un rôle causal dans la décision de l'employeur de le licencier (ATF 136 III 513 consid. 2.6 ; TF 4A_89/2022 du 20 septembre 2022 consid. 5.2). Ainsi, le fait que l'employé émette de bonne foi une prétention résultant de son contrat de travail n'a pas nécessairement pour conséquence de rendre abusif le congé donné ultérieurement par l'employeur. Encore faut-il que la formulation de la prétention soit à l'origine du licenciement et qu'elle en soit à tout le moins le motif déterminant (TF 4A_42/2018 précité consid. 3.1 et les réf. citées). Plus les deux événements sont rapprochés dans le temps et plus facilement l'on pourra en inférer un indice du caractère abusif du congé (Dunand, *in* Dunand/Mahon [éd.], *Commentaire du contrat de travail*, 2^{ème} éd., Berne 2022, nn. 24 et 52 ad art. 336 CO).

En application de l'art. 8 CC, il appartient en principe à la partie qui a reçu son congé de démontrer que celui-ci est abusif (ATF 130 III 699 consid. 4.1 ; TF 4A_3/2023 du 30 août 2023 consid. 4. 1). Elle doit non seulement établir le motif abusif, mais aussi l'existence d'un lien de causalité entre l'état de fait fondant le caractère abusif du congé et la résiliation du contrat (TF 4A_298/2019 du 22 octobre 2019 consid. 3.5.1). Le juge peut présumer l'existence d'un abus lorsque l'employé parvient à présenter des indices suffisants pour faire apparaître comme non réel le motif avancé par l'employeur ; il s'agit d'une forme de « *preuve par indices* », sans pour autant renverser le fardeau de la preuve. De son côté, l'employeur ne peut pas rester inactif et doit fournir des preuves à l'appui de ses propres allégations justifiant le licenciement (ATF 130 III 699 consid. 4, JdT 2006 I 193, SJ 2005 I 152 ; TF 4A_587/2023 du 20 août 2024 *loc. cit.* ; TF 4A_368/2022 du 18 octobre 2022 consid. 3.1.2).

Pour dire si un congé est abusif, il faut se fonder sur son motif réel. Déterminer le motif d'une résiliation, ainsi que la causalité naturelle entre ce motif et le congé, est une question de fait (ATF 136 III 513 consid. 2.3 et 2.6 ; TF 4A_501/2022 du 6 novembre 2023 consid. 4.3). En revanche, savoir si le motif ainsi établi donne lieu à un congé abusif ou non relève du droit (TF 4A_501/2022 du 6 novembre 2023 *loc. cit.*).

La jurisprudence 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). Dans le même ordre d'idées, la jurisprudence a précisé qu'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. Si tel est le cas, le congé n'est pas abusif (TF 4A_587/2023 du 20 août 2024 *loc. cit.* et les arrêts cités ; Wyler/Heinzer/Witzig, *op. cit.*, pp. 878-879 et les réf. citées).

Le Tribunal fédéral a considéré qu'un licenciement donné pour des motifs économiques n'était pas abusif, pour autant qu'il ne soit pas en lien avec l'activité exercée par le travailleur comme représentant élu des travailleurs (ATF 138 III 359 consid. 6.2 ; TF 4A_185/2024 du 10 septembre 2024 consid. 3.1). L'employeur peut ainsi prendre les mesures d'optimisation qui s'imposent sans avoir à attendre que la marche de ses affaires ne devienne mauvaise (ATF 133 III 512 consid. 6.3., JdT 2008 I 29 ; TF 4A_185/2024 du 10 septembre 2024 *loc. cit.*). Les difficultés économiques auxquelles ont été confrontées les entreprises en raison de la pandémie du Covid-19 ont manifestement pu constituer un motif économique digne de protection de l'employeur (Dunand, *in op. cit.*, n. 108 ad art. 336 CO).

Selon une décision genevoise, il n'incombe en principe pas au juge « *de substituer sa propre appréciation d'une situation économique de l'entreprise, ou de ses besoins, à celle de l'employeur [...] Sous l'angle de l'art. 336 CO, il lui incombe toutefois d'examiner si un licenciement, présenté comme licenciement économique, repose en effet sur un tel motif ou s'il ne s'agit que d'un motif prétexte. [...] Ainsi, pour échapper au grief d'arbitraire, le but poursuivi par la mesure du licenciement doit s'insérer dans un discours économique raisonnable et cohérent* » (CAPH/GE du 9 août 2020 consid. 2.3.4.1-2 *in* JAR 2011 p. 475).

L'abus n'est pas obligatoirement inhérent au motif de la résiliation ; il peut également surgir dans ses modalités. La partie qui veut mettre fin au contrat, même pour un motif légitime, doit exercer son droit avec des égards et s'abstenir de tout comportement biaisé ou trompeur. Une violation manifeste du devoir imposé par l'art. 328 al. 1 CO, en relation avec le licenciement, peut caractériser l'abus. En revanche, un comportement de l'employeur simplement discourtois ou indélicat est insuffisant car il n'appartient pas à l'ordre juridique de sanctionner ces attitudes (TF 4A_259/2022 du 23 février 2023, consid. 4.1.2).

6.2.2 Lorsqu'après l'évènement dommageable, s'en produit un nouveau, dont les effets seraient les mêmes que ceux résultant du premier évènement, on parle de causalité outrepassante. Seule la causalité initiale reste décisive. La cause subséquente ne peut plus avoir d'incidence ni sur la survenance ni sur l'étendue du dommage. Tel est le cas du conducteur (A) qui écrase un chat avec son véhicule, qu'un précédent conducteur (B) a déjà tué. Le comportement du conducteur A ne joue pas de rôle causal ; on parle ainsi d'une causalité outrepassante. En revanche, lorsqu'à un processus initial s'en substitue un autre, le lien logique entre le fait et la survenance du préjudice fait défaut, et la causalité naturelle cesse. C'est le cas lorsqu'un certain fait aurait pu causer un dommage, mais que celui-ci résulte finalement d'autres circonstances. On parle dans cette hypothèse de causalité dépassée (pour le processus causal initial) et de causalité dépassante (pour celui qui se substitue au premier processus). Seule cette seconde causalité est décisive ; la première cesse de l'être, sauf peut-être dans l'évaluation du préjudice (Werro, La responsabilité civile, 4^{ème} éd. 2026, n. 239 et les réf. citées).

6.3

6.3.1 L'appelante soutient que des motifs économiques étaient à l'origine du licenciement de l'intimé. Elle invoque en particulier que les difficultés financières liées à la pandémie du Covid-19 l'ont conduite à mettre un terme au contrat de travail de l'intimé et à réorganiser ses activités médicales ainsi que son mécanisme de direction. Le licenciement de l'intimé relèverait ainsi d'un choix stratégique explicable. Elle critique à cet égard l'appréciation des preuves effectuée par les premiers juges. Ceux-ci ont retenu qu'elle aurait pu produire ses comptes audités, faire entendre son organe de révision ou des comptables ou encore solliciter la mise en œuvre d'une expertise judiciaire, mais qu'elle n'avait pas apporté le moindre élément permettant au tribunal de dresser un parallèle entre le licenciement litigieux et la sauvegarde de ses intérêts économiques.

6.3.2 Dans sa réponse, l'intimé expose tout d'abord que l'appelante n'a jamais invoqué l'existence de difficultés économiques, ni mentionné la

mise en péril de son poste, avant le jour du licenciement. Bien au contraire, elle aurait explicitement exclu la fin de ses rapports de travail lors de l'entretien du 2 février 2022, formalisé dans un courrier du même jour. De plus, les difficultés économiques alléguées ne seraient pas attestées par des pièces probantes, alors que les premiers juges avaient clairement invité l'appelante à les produire, en particulier par la pièce requise 165, soit les « bilans et comptes de pertes et profits pour les années 2018 à 2023 ». L'intimé relève encore que les tâches qui lui incombait n'avaient aucun lien avec la construction du nouveau site d'A***. Quant aux mesures de réorganisation invoquées par l'appelante, il n'était pas établi qu'elles avaient réellement été envisagées avant son licenciement et qu'il existait un lien de causalité entre les deux événements. L'intimé dénonce enfin l'absence de logique économique rationnelle entre le motif invoqué par l'appelante et le fait qu'il a été libéré avec effet immédiat de son obligation de travailler, l'appelante ayant ainsi continué à lui verser son salaire sans contre-prestation de service. Dans un chapitre distinct, l'intimé soulève que son licenciement n'est pas seulement abusif en raison de son motif, mais également compte tenu des circonstances dans lesquelles il est intervenu.

6.3.3 Il s'agit de déterminer si le contrat de travail qui liait les parties a été résilié en raison des difficultés qui existaient entre l'intimé et son supérieur hiérarchique J. _____ et en particulier des prétentions soulevées par l'intimé à cet égard, ou si des motifs économiques étaient à l'origine du licenciement. Dans le cadre de son appel, l'intéressée se prévaut avant tout de sa réorganisation, voire de sa réorientation, pour justifier la décision de licencier l'intimé en février 2022. Elle se fonde à ce titre sur les pièces 103 à 105, à savoir trois organigrammes établis par ses soins, non datés ni signés, dont la valeur probante porte donc à caution. En tout état, s'il ressort de l'organigramme présentant la situation du mois de décembre 2022 que la haute direction ne comportait plus qu'une seule personne exerçant la double fonction de directeur des opérations et de directeur général et qu'une seule personne assumait la fonction de directeur [...] et de directeur de l'[...], l'appelante n'a pas prouvé, ni même rendu vraisemblable, qu'en février 2022, au moment du licenciement de l'intimé, ses réflexions sur les

mesures de réorganisation à prendre étaient déjà très avancées et qu'elles avaient déjà abouti à la décision de licencier tôt ou tard l'intimé. En d'autres termes, il n'est pas établi qu'en février 2022, le principe du licenciement de l'intimé dans le cadre de mesures de réorganisation fût déjà acquis. Le fait que le poste de l'intimé n'ait pas été repourvu, ou du moins pas à l'identique – dès lors que l'appelante était toujours dotée d'un directeur de son centre [...] en décembre 2022, selon l'organigramme précité –, ne prouve rien à l'égard de ce qui précède, le délai pour l'engagement d'un directeur pouvant être assez long. Dès lors, il n'est certes pas impossible que l'intimé aurait fini par être licencié de toute manière avant la fin de l'année 2022 s'il ne l'avait pas été en raison de ses difficultés relationnelles avec J. _____ le 23 février 2022 ; mais il n'est pas établi – bien au contraire – que, sans ces difficultés relationnelles, il aurait quand même été licencié le 23 février 2022. Le licenciement est donc abusif. A supposer que l'appelante eût déjà commencé en février 2022 le processus de réflexion qui a abouti à la réorganisation de la fin de l'année 2022 et en supposant même qu'à son terme, après février 2022, il eût conduit l'appelante à résilier le contrat de l'intimé, ce processus, en tant que cause de résiliation du contrat de travail, a été dépassé par une autre cause, à savoir par le refus de l'appelante de régler de manière convenable les difficultés existant entre l'intimé et J. _____, refus qui a provoqué le licenciement le 23 février 2022 et qui, en tant que cause dépassante, est seul pertinent pour juger de la licéité de la résiliation.

Le même raisonnement s'applique en ce qui concerne les difficultés financières invoquées par l'appelante, qui se prévaut à ce titre de la pièce 102, soit le tableau des entrées aux [...] entre janvier 2013 et janvier 2022. On ajoutera à ce sujet qu'après plusieurs mois de fermeture, le centre [...] avait pu rouvrir ses portes en juin 2021 et que le 16 février 2022, soit quelques jours à peine avant l'annonce du licenciement litigieux, le Conseil fédéral annonçait lever dès le lendemain la quasi-intégralité de ses mesures, dont la règle des « 2G+ » dans les établissements tels que les [...]. Etaient seuls maintenus, jusqu'à fin mars 2022, l'isolement des personnes dépistées positives ainsi que le port de masque obligatoire dans

les établissements de santé et les transports publics, le retour à la normale étant alors prévu pour le 1^{er} avril 2022 au plus tard. L'on ne peut donc suivre l'appelante, qui prétend qu'à l'époque du licenciement litigieux, « *le Conseil fédéral fixait [...] les restrictions liées à la pandémie semaine après semaine* » et que la situation était alors « *tout sauf prévisible* » (appel, p. 5).

En outre et tel que mentionné par l'intimé, il convient de relever que l'appelante n'a pas démontré, ni même allégué, avoir fait part à son employé de difficultés économiques menaçant son poste avant son licenciement. Il résulte au contraire des faits retenus dans le jugement querellé qu'au début du mois de février 2022, l'intimé a été rassuré par son employeur sur le fait qu'il avait sa place au sein de l'entreprise : « *Vous nous avez fait part à plusieurs reprises de votre sentiment de vouloir quitter vos fonctions si l'orientation managériale choisie avec le modèle d'affaires adapté ne correspondait pas à vos valeurs. Sachez que nous ne souhaitons aucunement cette issue-là. Plutôt, nous comptons sur vous pour adopter une conduite basée sur le dialogue, l'échange constructif et une collaboration solide qui rassurerait les équipes et le bon fonctionnement du site par ces temps de changement et de difficultés* » (décision, p. 40). Le comportement adopté par l'appelante au moment des faits litigieux n'apparaît ainsi pas compatible avec l'hypothèse d'un licenciement économique.

Enfin, si le contrat avait été résilié exclusivement pour des motifs économiques, en particulier en raison de la prétendue réorganisation de l'appelante, on ne discerne pas pour quelle raison l'intimé aurait été invité à quitter les lieux immédiatement, sans pouvoir prendre correctement congé de son équipe ; la seule explication plausible de cette modalité particulière de licenciement est la volonté d'empêcher le travailleur de se plaindre de son chef, ce qui, ajouté à la proximité temporelle de l'échange de courriels entre l'intimé et N._____, achèvent de convaincre l'autorité d'appel que le motif déterminant, si ce n'est unique, du licenciement réside dans les plaintes formulées par l'intimé à l'encontre

de J._____. Le caractère problématique et inattendu de la résiliation des rapports de travail de l'intimé ressort en outre de courriels échangés par des représentants et collaborateurs de l'appelante la veille du licenciement.

Les circonstances de la notification du licenciement à l'intimé apparaissent également discutables. En effet, alors que la décision de mettre fin aux rapports de travail avait déjà été prise, l'appelante a laissé l'intimé assurer une présentation devant le directeur général ainsi que plusieurs cadres, avant de le licencier immédiatement après. Cette manière de procéder révèle une mise en scène destinée à prendre l'intimé au dépourvu et témoigne d'un comportement contraire à la bonne foi et au respect de la personnalité qu'un employeur doit à son collaborateur. Ces circonstances sont également révélatrices du caractère abusif du licenciement.

Au vu de l'ensemble des éléments qui précèdent, les motifs avancés par l'appelante pour justifier le congé notifié à l'intimé apparaissent comme non réels ou à tout le moins non déterminants.

6.4

6.4.1 L'appelante soutient que si l'intimé s'est plaint auprès de son employeur, ses plaintes n'ont pas été formulées de bonne foi et ne sauraient ainsi fonder un congé-représailles au sens de l'art. 336 al. 1 let. d CO. L'appelante souligne le manque de crédibilité des témoignages recueillis à ce sujet.

6.4.2 Il ressort des échanges de correspondances entre les parties, tels qu'ils figurent dans l'état de fait de la décision, que l'intimé ne s'est pas limité à se plaindre mais qu'il a sollicité l'intervention de sa direction pour établir une communication adéquate entre lui et J._____, notamment par l'organisation d'une séance en présence de l'intéressé (*« Je tiens à revenir sur la séance non prévue que nous avons eue vous, M. L._____ et moi mardi 25 janvier. Tout d'abord je suis à nouveau extrêmement surpris que ce ne soit pas directement M. J._____ qui soit présent et qui me fasse part*

de son sentiment », décision, pp. 38-39 ; « Je vous ai ainsi fait remarquer lors de la séance que nous avons eue avec Mme M._____ que nous n'étions pas les bonnes personnes autour de la table puisque M. J._____ n'était pas présent, et qu'au vu de la situation, nous devrions être assis M. J._____ et moi pour discuter », décision, p. 41). Une dizaine de jours avant son licenciement, l'intimé a en outre proposé, dans un courrier adressé aux membres de la direction de l'appelante, qu'il soit fait appel au « médiateur du groupe » (décision, p. 42). Si l'intimé a informé l'appelante à réitérées reprises des difficultés rencontrées avec son supérieur direct, J._____, et ne s'est pas contenté d'en discuter directement avec celui-ci, c'est précisément car il souhaitait l'intervention de l'appelante, se trouvant démuni face à l'attitude du directeur général à son égard (« J'avais décidé de ne rien dire car je pensais pouvoir en parler avec M. J._____ directement, mais je n'ai malheureusement jamais eu jusqu'ici l'occasion d'échanger avec lui calmement et correctement », décision, p. 39 ; « [...] je vous ai fait part de mon impuissance dans cette situation », décision, p. 40). A cela s'ajoute le fait que l'intimé a indiqué à l'appelante que J._____ le tenait systématiquement à l'écart des décisions qui le concernaient, lui mettait la pression et qu'il redoutait même d'être licencié (« Cette situation me met clairement dans une situation désagréable, stressante, d'incompréhension et qui me donne le sentiment d'être un pion et de compter pour beurre. J'ai vu M. J._____ agir de la sorte avec plusieurs personnes qu'il a par la suite licenciées et je ne souhaite pas subir cette pression », décision, p. 39). De tels propos obligeaient l'appelante à se soucier du respect des droits de la personnalité de l'intimé dans ses rapports de travail en prenant les mesures adéquates. On ne peut donc suivre l'appelante qui considère que l'intimé « s'est simplement opposé à la vision de son directeur en s'acharnant à le dépeindre comme une mauvaise personne ».

On relèvera encore, à l'instar des premiers juges, l'importance que revêtait la collaboration entre l'intimé, directeur du centre médical et du centre [...], et le directeur général, tel que cela découle notamment du certificat de travail délivré à l'intimé au mois de juillet 2022. Celui-ci était

donc fondé à considérer qu'il ne pouvait plus accomplir ses tâches contractuelles de directeur et que l'intervention de l'appelante s'avérait nécessaire.

L'appelante remet en cause la crédibilité des cinq témoins entendus à la demande de l'intimé, qui ont notamment conduit le tribunal à retenir que J._____ avait écarté l'intimé de ses responsabilités, ignoré ses propositions et qu'il était revenu sur des engagements que l'intimé avait pris envers des tiers. Les premiers juges ont considéré que ces témoignages étaient concordants et corroborés par des pièces du dossier, et que les témoins s'étaient exprimés de manière mesurée, s'abstenant de se prononcer sur les éléments dont ils n'avaient pas connaissance ou dont ils n'avaient plus le souvenir.

Seule le témoin V._____ a indiqué avoir perçu, dans le courriel d'annonce du licenciement de l'intimé communiqué par l'appelante à ses collaborateurs, la volonté de dire que l'intéressé avait commis une faute. Cette ancienne employée de l'appelante pouvait en toute légitimité s'interroger sur la véritable raison du licenciement de l'intimé, aucun motif n'ayant été communiqué dans le courriel du 25 février 2022, sans que cela n'affaiblisse la crédibilité de ses propos. Et même à supposer qu'il eût fallu accorder moins de crédit aux déclarations de V._____ pour ce motif, force est de constater que les quatre autres témoins entendus ont unanimement confirmé les problèmes engendrés par la gestion de J._____, notamment à l'égard de l'intimé. Quant au témoignage de FN._____, qui a notamment déclaré avoir « *été un peu choquée* » que l'intimé soit licencié « *sur-le-champ* », l'on ne saurait en déduire que ce témoin a considéré qu'il s'agissait d'un licenciement avec effet immédiat au sens de l'art. 337 CO ; l'intéressée faisait vraisemblablement référence au fait que l'intimé avait dû quitter immédiatement et définitivement le site sans pouvoir prendre personnellement congé de ses collaborateurs (décision, p. 43), sans se prononcer pour autant sur la nature juridique du licenciement. Les arguments soulevés par l'appelante dans le but de décrédibiliser les témoignages recueillis en première instance ne peuvent donc être suivis.

A l'instar des premiers juges, on retiendra qu'il y a suffisamment d'éléments au dossier qui établissent que l'attitude de J. _____ à l'égard de l'intimé était problématique, de sorte que l'on ne peut retenir que les plaintes formulées par celui-ci face à sa direction étaient exagérées ou empreintes de mauvaise foi.

6.5 Les moyens selon lesquels le licenciement de l'intimé ne serait pas abusif sont donc infondés et doivent être rejetés.

7.

7.1 L'appelante soulève ensuite, en se prévalant d'un récent durcissement de la jurisprudence du Tribunal fédéral, que l'intimé ne s'est pas valablement opposé à son licenciement. Elle invoque qu'il ne s'est à aucun moment opposé à la libération de travailler et n'a jamais eu l'intention de reprendre son travail, ayant attendu près de deux mois avant de formuler son opposition, si bien que celle-ci serait de pure forme.

7.2 En vertu de l'art. 336b al. 1 CO, la partie qui entend demander une indemnité pour résiliation abusive doit faire opposition au congé par écrit auprès de l'autre partie, au plus tard jusqu'à la fin du délai de congé. Si l'opposition est valable et que les parties ne s'entendent pas pour maintenir le rapport de travail, la partie qui a reçu le congé peut faire valoir sa prétention à une indemnité. Elle doit agir par voie d'action en justice dans les 180 jours à compter de la fin du contrat, sous peine de péremption (al. 2).

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 ; TF 4A_618/2024 du 7 juillet 2025 consid. 3.2.2 et les arrêts cités). 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). Cela suppose que l'employé ait la volonté de poursuivre les rapports de travail (TF 4A_618/2024 du 7 juillet 2025 *loc. cit.* et l'arrêt cité). 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 ; TF 4A_618/2024 du 7 juillet 2025 *loc. cit.*).

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 et l'arrêt cité). L'employé ne saurait en outre se borner à manifester son étonnement face à son licenciement (Wyler/Heinzer/Witzig, *op. cit.*, p. 912).

Dans un arrêt 4A_59/2023 du 28 mars 2023, le Tribunal fédéral a relevé qu'il résultait des faits constatés par l'autorité cantonale que l'employé avait écrit qu'il formait opposition au congé et simultanément qu'il prenait acte que les rapports de travail prendraient fin à l'échéance pour laquelle le congé avait été donné. Ces deux éléments étant antagonistes, il convenait de procéder par interprétation. La cour cantonale avait dans le cas d'espèce établi, par le biais de l'interprétation subjective, que l'employé n'avait pas l'intention de poursuivre la relation de travail. Ce point, relevant de l'établissement des faits, n'avait pas été contesté devant le Tribunal fédéral, ce qui excluait toute indemnisation. Cet arrêt a suscité diverses réactions au sein de la doctrine, certains auteurs considérant qu'il ne suffisait plus pour la personne employée de former opposition au congé. Le Tribunal fédéral a récemment eu l'occasion de préciser que son arrêt du 28 mars 2023 n'avait pas la portée que la doctrine voulait lui prêter et qu'il n'entendait pas s'écarter de sa jurisprudence antérieure (TF 4A_618/2024 du 7 juillet 2025 consid. 3.2). La cause s'était jouée sur l'intention établie et non contestée de l'employé de ne pas continuer les rapports de travail, élément qui liait le Tribunal fédéral. Dans certaines hypothèses, l'opposition

formelle du travailleur au congé pouvait en effet présenter un caractère contradictoire avec sa volonté d'une poursuite des rapports de travail (TF 4A_618/2024 du 7 juillet 2025, consid. 3.3 ; Wyler/Heinzer/Witzig, *op. cit.*, p. 912). L'affaire qui a fait l'objet de l'arrêt TF 4A_618/2024 du 7 juillet 2025 concernait le cas d'un employé qui avait adressé une note interne à son employeur où il écrivait notamment « *Vivement le 28 février 2020* », à savoir la date de l'échéance des rapports de travail (consid. 3.4). L'employé avait par ailleurs conclu un contrat de travail avec un tiers le 18 novembre 2019 avec une entrée en fonction prévue le 1^{er} décembre 2019. Selon la cour cantonale, l'employé avait ainsi clairement manifesté qu'il ne souhaitait plus travailler pour son employeur, malgré l'opposition à son congé formulée le 24 octobre 2019. Cette solution a été confirmée par le Tribunal fédéral (TF 4A_618/2024 du 7 juillet 2025 consid. 3.6).

7.3 En l'espèce, dans sa lettre du 5 avril 2022, l'intimé s'est formellement opposé à son congé, tel que retenu dans l'état de fait de la décision entreprise (p. 44) et non contesté en appel. Il ne pouvait être exigé de lui qu'il s'oppose à la libération de travailler ni aux modalités imposées par son employeur quant à son départ immédiat du site d'A*** (décision, p. 43). L'intimé a respecté ces modalités et l'appelante ne saurait à présent le lui reprocher sous l'angle de l'art. 336b al. 1 CO, sauf à adopter un comportement contraire à la bonne foi (art. 2 al. 2 CC). Le temps pris par l'intimé pour former opposition n'est pas non plus un critère pertinent pour juger de la validité de son opposition, celle-ci étant intervenue en temps utile. En définitive, l'appelante ne fournit aucun élément propre à démontrer que l'intimé n'aurait pas eu l'intention de reprendre son travail. Elle ne prétend pas non plus avoir retiré son congé ni avoir offert de le faire, de sorte que l'intimé ne saurait être déchu de son droit à l'indemnité.

Le moyen selon lequel l'intimé n'aurait pas respecté les incombances de l'art. 336b al. 1 CO est donc infondé et doit être rejeté.

8.

8.1 Au vu de ce qui précède, l'appel doit être rejeté et la décision entreprise confirmée.

8.2 Compte tenu d'une valeur litigieuse de 56'250 fr. (42'250 fr. + 14'000 fr. [certificat de travail : salaire mensuel de 13'000 fr. + 1'000 fr. à titre de 13^{ème} salaire]), l'émolument forfaitaire de décision, fixé à 1'562 fr. (art. 62 al. 1 TFJC [tarif des frais judiciaires civils du 28 septembre 2010 ; BLV 270.11.5]), est réduit de moitié dès lors que le litige porte sur le contrat de travail de l'intimé (art. 67 al. 3 TFJC). Ainsi, les frais judiciaires de deuxième instance sont arrêtés à 781 fr. et sont mis à la charge de l'appelante, qui succombe entièrement (art. 106 al. 1 CPC).

8.3 L'appelante versera en outre à l'intimé de pleins dépens de deuxième instance, qui seront arrêtés, compte tenu de la valeur litigieuse, de l'importance et des difficultés de la cause, ainsi que des opérations nécessaires à la procédure d'appel (art. 3 et 7 TDC [tarif des dépens en matière civile du 23 novembre 2010 ; RSV 270.11.6]), à 4'000 francs.

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

- I. L'appel est rejeté.
- II. La décision est confirmée.
- III. Les frais judiciaires de deuxième instance, arrêtés à 781 fr. (sept cent huitante-et-un francs), sont mis à la charge de l'appelante B. _____ SA.

IV. L'appelante B._____ SA doit verser à l'intimé C._____ la somme de 4'000 fr. (quatre mille francs) à titre de dépens de deuxième instance.

V. L'arrêt est exécutoire.

La présidente :

La greffière :

Du

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

- Me Olivier Subilia, pour B._____ SA,
- Me François Chanson, pour M. C._____,

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

- Mme la Présidente du Tribunal civil de l'arrondissement de la Broye et du Nord vaudois.

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

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

être déposés devant le Tribunal fédéral dans les trente jours qui suivent la présente notification (art. 100 al. 1 LTF).

La greffière :