

COUR D'APPEL CIVILE

Arrêt du 17 novembre 2016

Composition : M. ABRECHT, président
M. Perrot et Mme Courbat, juges
Greffière : Mme Boryszewski

Art. 48 al. 2 et 61 LPers ; 328 et 337c al. 1 et 3 CO

Statuant sur l'appel interjeté par l'**ETAT DE VAUD**, contre le jugement rendu le 18 décembre 2015 par le Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale dans la cause divisant l'appelant d'avec **N._____**, à Blonay, la Cour d'appel civile du Tribunal cantonal considère :

En fait :

A. Par jugement du 18 décembre 2015, dont les considérants écrits ont été adressés aux parties le 18 juillet 2016 pour notification, le Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale (ci-après : TRIPAC) a pris acte, pour valoir décision entrée en force, de la convention passée entre les parties à l'audience du 15 décembre 2015, par laquelle le défendeur Etat de Vaud s'est engagé à remettre à la demanderesse N._____, d'ici au 15 janvier 2016, un certificat de travail ayant la même teneur que l'exemplaire annexé au procès-verbal sous réserve du terme des rapports de travail qui devait intervenir en définitive à la fin du mois de septembre 2010 (I), a admis partiellement les conclusions de la demanderesse (II), a dit que le défendeur était le débiteur de la demanderesse et lui devait immédiat paiement d'un montant brut de 51'210 fr. 10, sous déduction des charges sociales et usuelles, avec intérêts à 5 % l'an dès le 1^{er} octobre 2010 (III), a dit que le défendeur était le débiteur de la demanderesse et lui devait immédiat paiement d'un montant net de 22'378 fr. 35 à titre d'indemnité pour licenciement immédiat injustifié, avec intérêts à 5 % l'an dès le 1^{er} octobre 2010 (IV), a arrêté les frais de première instance à 5'998 fr. 10, par 4'198 fr. 65 à la charge de la demanderesse et par 1'799 fr. 45 à la charge du défendeur (V), a dit que le défendeur devait en conséquence à la demanderesse la somme de 1'026 fr. 65 à titre de remboursement de son avance de frais (VI), a dit que le défendeur devait verser la somme de 6'600 fr. à la demanderesse à titre de dépens (VII) et a rejeté toute autre ou plus ample conclusion (VIII).

En droit, les premiers juges ont considéré, s'agissant des questions litigieuses en appel, que le comportement de la demanderesse à l'égard de [...] était certes inapproprié mais que l'on ne pouvait déduire de l'ensemble des circonstances l'existence d'un comportement constitutif de harcèlement psychologique, que les manquements de la demanderesse n'étaient ainsi pas graves au point d'entraîner un licenciement avec effet immédiat et que celle-ci aurait dès lors vraisemblablement été en mesure de s'amender si elle avait fait l'objet

d'un avertissement formel, que la demanderesse avait en conséquence droit à une indemnité salariale brute de trois mois et demi de salaire correspondant au délai de congé de trois mois pour la fin d'un mois, soit de 39'162 fr. 10 calculés sur la base d'un salaire annuel à la fin des rapports de travail de 134'270 fr., ainsi qu'à une indemnité pour licenciement immédiat injustifié correspondant à deux mois de salaire, compte tenu d'une faute concomitante de sa part, soit de 22'378 fr. 35, que la demanderesse avait encore droit au paiement de ses heures supplémentaires fixées non pas en fonction du salaire horaire de 42 fr. prévus par la directive du Conseil d'Etat relative à la rémunération des heures supplémentaires mais en fonction de son salaire horaire réel à la fin de son activité, qui s'élevait à 66 fr., vu que son contrat de travail avait été résilié avec effet immédiat et qu'une rémunération horaire plafonnée n'était pas envisageable dans ce cas de figure puisqu'une compensation en temps n'était plus envisageable et que la demanderesse pouvait donc prétendre au versement d'un montant complémentaire de 12'048 fr. à ce titre.

B. Par acte du 18 août 2016, l'Etat de Vaud a interjeté appel en concluant, sous suite de frais, à la réforme du jugement en ce sens que, principalement, les conclusions de la demanderesse soient rejetées (II/I) et les frais de justice soient mis à sa charge (II/II) et, subsidiairement, l'Etat de Vaud soit reconnu le débiteur de la demanderesse N. _____ et lui doive immédiat paiement d'un montant brut de 39'162 fr. 10 sous déduction des charges usuelles avec intérêts à 5 % dès le 1^{er} octobre 2010 (II/I).

L'intimée n'a pas été invitée à se déterminer sur l'appel.

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

1. a) N. _____ (ci-après : la demanderesse) possède un diplôme de secrétaire, un diplôme de commerce et un brevet fédéral d'organisateur-trice, obtenu en cours d'emploi en juillet 2005.

Dès le 1^{er} août 1996, elle a travaillé au sein de l'Etat de Vaud, occupant successivement les fonctions de première secrétaire A, d'assistante de direction au Département des institutions et des relations extérieures (DIRE) (Démarche d'économies et de modernisation), d'assistante de direction du Secrétaire général de la Table ronde sur l'assainissement des finances, d'assistante de direction et de projets au Service des affaires extérieures du DIRE. Enfin, elle a également exercé en qualité de coordinatrice de projets et adjointe administrative au DFIN (Service d'analyse et de gestion financière).

Différents certificats de travail et autres pièces attestent de la qualité de son travail au sein de l'Administration cantonale. Ainsi, le 22 juin 1999, dans le cadre de la Table ronde sur l'assainissement des finances, le Secrétaire général [...] a établi un certificat de travail en faveur de la demanderesse qui souligne son « esprit d'initiative très marqué » et sa « grande résistance au stress ». En 2002, le Conseiller d'Etat en charge du DIRE en a fait de même, pour féliciter la demanderesse de son « implication bien au-delà des exigences normales du poste ». Enfin, le certificat intermédiaire de travail établi par le Chef du Service d'analyse et de gestion financière le 12 septembre 2005 indique notamment que « dans l'exercice de ses activités, [la demanderesse] a su opérer de manière autonome et se faire apprécier tant des collaborateurs-trice-s que des partenaires ».

b) La Police cantonale est dirigée par un Etat-major composé du Commandant, de son remplaçant, du Commandant de la Gendarmerie et du Chef de la Police de sûreté et des Chefs de divisions des Services généraux.

De 2003 à novembre 2008, le poste de Commandant a été occupé par [...] (ci-après : l'ancien Commandant). Celui-ci a été remplacé

par [...] (ci-après : le Commandant) à compter du 1^{er} août 2009. Le Vice-Commandant [...] (ci-après : le Vice-Commandant ou le Commandant ad interim) a assuré l'interim durant la période de vacance entre novembre 2008 et fin juillet 2009.

A la tête de l'Etat-major, le Commandant est secondé par son remplaçant, le Vice-Commandant. Il ressort du témoignage de [...] entendu à l'audience du 23 novembre 2015 que, dans l'exercice de cette fonction, il s'occupait principalement du domaine opérationnel, avec les deux Chefs de Corps, à savoir le Commandant de la Gendarmerie et le Chef de la Police de sûreté.

Le poste d'adjoint du Commandant a été créé par l'ancien Commandant. Jusqu'au 31 décembre 2006, ce poste était occupé par l'officier EM [...]. D'après le témoin [...], Responsable des ressources humaines depuis 2000 entendu à l'audience du 23 novembre 2015, l'officier EM [...] avait des fonctions opérationnelles. Il avait sous ses ordres toute une partie de la Police cantonale, qui comprenait notamment la centrale d'engagement, les dossiers des signalements et le bureau de renseignement police.

2. a) Le 24 novembre 2005, la demanderesse a adressé à l'ancien Commandant une candidature pour le poste d'organisatrice/coordinatrice de projets au sein de l'Etat-major de la Police cantonale.

A compter du mois de juillet 2006, au terme du processus de recrutement, la demanderesse a été transférée à l'Etat-major de la Police cantonale, en vue de reprendre le poste d'adjointe du Commandant dès le 1^{er} janvier 2007, à la suite du départ à la retraite de l'officier EM [...]. A ce sujet, le Responsable des ressources humaines a expliqué que, techniquement, la notion de « poste » d'adjoint correspondait à l'ETP dont il avait été fait usage pour créer le poste occupé par la demanderesse. Elle

n'avait donc pas remplacé l'officier EM [...] dans ses fonctions policières, ne gardant que les dossiers qu'elle pouvait traiter en sa qualité d'adjointe.

Dès lors que la fonction était désormais occupée par une civile, ses attributions ont été partiellement revues. Il ressort du témoignage du Responsable des ressources humaines que cela avait notamment été le cas par rapport au fait que des responsabilités opérationnelles ne pouvaient être confiées à la demanderesse. L'ancien Commandant a confirmé que celle-ci ne pouvait « bien évidemment » pas accomplir des actes de police, étant donné qu'elle n'était pas policière.

La demanderesse n'avait en outre pas de lien de hiérarchie avec les membres de l'Etat-major et répondait directement au Commandant. Durant son activité au sein de la Police cantonale elle n'a eu sous ses ordres que deux chargées de projets, [...] et [...].

Le 14 juillet 2006, l'ancien Commandant a rédigé une note au sujet de l'engagement de la demanderesse. Il y expliquait que la volonté de civiliser des postes au sein des Services généraux reposait sur deux options distinctes mais souvent complémentaires, à savoir une diminution de la charge salariale et/ou la recherche d'une meilleure adéquation (profil/poste). Il a conclu en indiquant qu'il comprenait les « réactions de certains collaborateurs face à la perte d'un poste de policier au sein de l'EM », mais que le choix d'engager la demanderesse était évident au vu des éléments exposés dans sa note.

Cette note a suscité une réaction négative de la part du Conseiller d'Etat [...], à l'époque Chef du Département de la sécurité et de l'environnement. Celui-ci a en effet écrit à l'ancien Commandant que la demanderesse avait « mauvaise réputation quant à ses compétences et son style » et que ce transfert intéressait déjà « des députés, pas particulièrement convaincus ».

De manière générale, les tâches de la demanderesse consistaient à appuyer le Commandant dans la préparation des dossiers

stratégiques et dans la conduite de projets transversaux ainsi qu'à gérer le portefeuille de projets. Elle était une cheffe de projets énergique, ce qui de l'avis de [...], entendu en qualité de témoin à l'audience du 28 octobre 2015, était certainement nécessaire pour des dossiers complexes. En sa qualité d'inspecteur cantonal des forêts, ce témoin a collaboré avec la demanderesse dans le cadre d'un projet relatif aux autorisations de manifestations en forêt et en pleine nature. Il a expliqué que la demanderesse imposait un rythme soutenu de travail pour faire avancer de nombreux dossiers. Plusieurs collaborateurs considéraient toutefois que son attitude laissait penser qu'elle disposait de compétences décisionnelles. Elle avait des idées bien arrêtées et tentait souvent d'imposer sa position, donnant des instructions divergeant de celles du Commandant et portant la discussion sur un plan conflictuel. Entendue à ce propos à l'audience du 24 novembre 2015, [...], Préfète du District de la Riviera-Pays-d'Enhaut, a collaboré avec la demanderesse dans le cadre d'un groupe de travail pour la mise en œuvre d'une plateforme concernant les patentes. Elle a déclaré que cette dernière n'écoutait absolument personne et qu'elle se présentait aux séances en ayant fait les choses de son côté, sans procéder aux modifications qui étaient demandées de sa part. Le témoin a indiqué avoir parlé de ces difficultés au Commandant et lui avoir fait part de sa volonté de quitter le groupe de travail, ne se voyant plus œuvrer dans de telles conditions. [...], adjointe du Responsable des ressources humaines jusqu'en 2013, entendue en qualité de témoin à l'audience du 23 novembre 2015, a pour sa part déclaré que la demanderesse adoptait souvent une position qui n'était pas claire.

b) Avant la réforme de la politique salariale des collaborateurs de l'Etat de Vaud, soit avant la bascule DECFO-SYSREM, la classification du poste de la demanderesse correspondait à celui d'adjointe administrative, colloqué en classes 23-26.

Par avenant du 29 décembre 2008, son poste a été colloqué dans l'emploi-type « chargée de missions administratives ou stratégiques », chaîne 361, niveau 11, dont le salaire annuel maximum s'élevait à 122'953 francs.

A la suite d'un recours de la demanderesse, son poste a été colloqué au niveau 13 de la chaîne 363, avec l'emploi-type de « responsable de missions administratives ou stratégiques » par décision du 5 mars 2013 rendue par la Commission de recours DECFO-SYSREM.

3. a) D'après les témoignages de l'ancien Commandant et du Vice-Commandant, les Chefs de division de l'Etat-major ont manifesté une certaine méfiance à l'égard de la demanderesse dès le début de sa collaboration au sein de la Police cantonale. Il ressort des déclarations du Vice-Commandant que les Chefs de division de l'Etat-major avaient vu arriver la demanderesse comme un « cheveu sur la soupe ». Ils considéraient qu'elle s'immiscitait parfois dans leur domaine de compétence.

Le 23 mars 2007, à l'occasion de l'entretien d'évaluation de son temps d'essai, la demanderesse a notamment indiqué que globalement l'acceptation et la collaboration étaient réjouissantes, mais que néanmoins certains collègues peinaient encore à coopérer. Elle a ajouté que les projets étaient passionnants, mais que certaines procédures et comportements inadéquats ne facilitaient pas la tâche. Afin de remédier aux problèmes d'intégration rencontrés, la demanderesse a notamment demandé à pouvoir bénéficier d'un coaching individuel dans le cadre de l'Association Pacte.

Pour sa part, l'ancien Commandant a complété le rapport d'évaluation du temps d'essai en ces termes :

« Très indépendante d'esprit, [la demanderesse] peine parfois à changer d'orientation intellectuelle ; rapide intégration à la structure hiérarchisée de la PCV ; contacts avec ses collègues plus délicats ».

Dans la rubrique des remarques générales sur le déroulement de la période d'essai, l'ancien Commandant lui a recommandé plus de patience avec quelques collègues.

La demanderesse a régulièrement informé l'ancien Commandant ainsi que le Responsable des ressources humaines des difficultés qu'elle rencontrait. Ce dernier a ainsi déclaré qu'il l'avait reçue quelques fois dans son bureau avec une approche critique par rapport aux compétences des membres de l'Etat-major. Interrogé à ce sujet à l'audience du 23 novembre 2015, le témoin [...], alors Chef de la division de soutien opérationnel, a déclaré pour sa part qu'il n'avait jamais entendu de remarques négatives graves à l'encontre de la demanderesse. Selon lui, certains membres de l'Etat-major disaient parfois que la demanderesse leur « pompait l'air », qu'elle parlait beaucoup ou qu'elle voulait que les dossiers avancent. De l'avis du témoin, ces remarques n'étaient pas graves, du moins pas au-delà de ce qu'il pouvait entendre pour ses propres collaborateurs.

Il était notamment reproché à la demanderesse de ne pas avoir suivi la filière policière et de ne pas avoir fait de « terrain », alors qu'elle occupait un poste stratégique.

Il ressort ainsi d'un échange de courriels entre la demanderesse et le Commissaire adjoint [...] que la présence de celle-ci dans les groupes de travail « métier », en sa qualité de présidente du Comité informatique de service (CIS), n'était pas considérée comme « la meilleure solution ». Dans un courriel du 3 mars 2010 destiné à la demanderesse, le Commissaire adjoint [...] s'est exprimé notamment en ces termes :

« (...) Il n'est pas question de remettre en doute vos qualités pour la gestion de projets, mais malheureusement (et c'est normal) vos connaissances « métier » ne peuvent pas être comparées avec des policiers qui gèrent et utilisent des produits depuis plusieurs années. Ce décalage a pour résultat des malentendus réguliers avec les personnes du terrain. (...) ».

Les personnes externes à la Police cantonale, avec lesquelles la demanderesse a eu l'occasion de collaborer, ont également constaté qu'elle rencontrait certaines difficultés de coopération. Entendu à l'audience du 26 octobre 2015 en qualité de témoin, [...], [...] et conjoint de la demanderesse, a déclaré qu'il avait lui-même collaboré avec elle

s'agissant des locaux nécessaires à la Police cantonale et au Ministère public dans le cadre de la mise en œuvre du Code de procédure pénale suisse dans le Canton de Vaud. Dans la mesure où ce témoin entretient une relation de couple avec la demanderesse, ses propos seront uniquement repris s'ils sont corroborés par d'autres éléments figurant au dossier. Lors de sa collaboration avec la demanderesse, le témoin [...] avait alors constaté un certain manque de confiance manifesté par des collaborateurs de la Police cantonale à l'égard de cette dernière. Les déclarations de [...], Conseiller national, entendu en qualité de témoin à l'audience du 28 octobre 2015, rejoignent celles du témoin [...]. En effet, le témoin [...] a collaboré avec la demanderesse dans le cadre de la réforme policière en 2006. Il ressort de son témoignage que les frictions qu'il constatait résultaient de la forte culture d'entreprise afférente au Corps de Police. Le témoin a en outre relevé qu'à l'égard de la demanderesse, ces frictions provenaient essentiellement des officiers, l'ancien Commandant devant parfois intervenir, ce qui, de l'avis du témoin, n'aurait pas dû être nécessaire. Enfin, le témoin a ajouté qu'au-delà des difficultés professionnelles, il devait être humainement difficile de travailler dans un contexte comme celui-là. Il n'a toutefois pas constaté d'agression explicite ou autres comportements inadéquats de la part des personnes du Corps de Police, bien que la tension eût été perceptible.

[...], ingénieur informaticien auprès de la Direction des systèmes d'information (DSI), a également travaillé avec la demanderesse qui était son point de contact pour la Police cantonale. Entendu comme témoin à l'audience du 24 novembre 2015, il a déclaré que, durant les séances auxquelles il assistait, la demanderesse avait des difficultés de discussion, de validation de documents et de décision avec des représentants des différents corps de police. Il ne s'agissait toutefois pas d'une animosité particulière entre ces personnes, mais des oppositions habituelles dans ce qu'il voyait dans son métier. Il a par ailleurs souligné que la demanderesse n'avait pas une attitude agressive envers ses interlocuteurs qui aurait pu engendrer de l'animosité à son encontre.

Malgré un contexte peu favorable, la demanderesse a continué à faire avancer les dossiers, bénéficiant du soutien de son chef.

La demanderesse a créé la Division organisation et projets (ci-après : DOP), dont la mission était de gérer l'ensemble des projets de la Police cantonale. Elle en a assumé la direction. Dans le courant de l'année 2007, des démarches ont été entreprises en vue d'obtenir des effectifs supplémentaires destinés à la DOP. Elles n'ont toutefois pas abouti.

Entre la fin de l'année 2007 et l'automne 2009, la demanderesse a été seule pour remplir ses deux fonctions d'adjointe du Commandant et de cheffe de la DOP.

Le 12 décembre 2008, lors de la cérémonie des promotions de la Police cantonale, le Commandant ad interim a remercié publiquement la demanderesse. [...], [...], a assisté à cette cérémonie. Entendu comme témoin à l'audience du 24 novembre 2015, il a déclaré que les mots du Commandant ad interim « sortaient de l'ordinaire » et « paraissaient très sincères ».

b) Dès le 15 mars 2009, la demanderesse a pu engager une chargée de projets en la personne de [...]. Le recrutement a été mené par la division RH, sans la participation de la demanderesse, hormis pour le dernier entretien.

Le 27 avril 2009, [...] a sollicité un entretien avec l'IPA [...]. Ses relations de travail avec la demanderesse ont été abordées. Les éléments suivants ressortent notamment du rapport établi par l'IPA [...] :

« [...] Pratiquement depuis le commencement de son activité au sein de la Police cantonale, Mme [...] subit une très forte pression, tant professionnelle que psychologique, de [la demanderesse]. Ceci se traduit par des critiques incessantes sur son travail et sur la manière d'appréhender les différentes tâches qui lui ont été confiées. Mme [...] relève que, en particulier, ses initiatives sont systématiquement désavouées, notamment lorsqu'elle entend s'approcher des collaborateurs Polcant concernés. (...) »

Enfin, Mme [...] signale l'attitude extrêmement agressive de [la demanderesse], non seulement envers elle (cette dernière n'a pas caché vouloir se séparer de sa subordonnée au plus vite) mais aussi envers d'autres collaborateurs de la Polcant.

Elle précise à ce propos que les entretiens professionnels entre elles ont toujours été très difficiles, notamment du fait de cette agressivité de langage et d'attitude. Mme [...] a cependant constaté une amélioration sensible depuis qu'elle a exigé que la porte du bureau reste ouverte dans ces moments-là.

Le soussigné note enfin que, tout au long de cet entretien, Mme [...] a été plusieurs fois au bord des larmes. Elle regrette ce qui se passe d'autant plus qu'elle relève avoir été très bien accueillie à la Polcant. Elle indique avoir évoqué ses problèmes [au Commandant ad interim], qui l'a invitée à en parler avec [la demanderesse], ce qui n'a pu véritablement avoir lieu à ce jour ».

Le 20 mai 2009, l'entretien d'évaluation du temps d'essai de [...] s'est déroulé en présence de celle-ci, de la demanderesse et du Commandant ad interim. Il ressort du rapport d'évaluation du temps d'essai que les prestations de [...] sont majoritairement qualifiées de « faibles ». Son engagement n'a par conséquent pas été confirmé. [...] a toutefois fait remarquer que le travail correspondait à ses attentes et que les différents contacts avec les collaborateurs de la Police cantonale avaient été bons.

Par courrier du 26 mai 2009, le Commandant ad interim a signifié à [...] la résiliation de son contrat de travail pendant le temps d'essai, avec effet au 15 juin 2009.

Le 5 juin 2009, un certificat de travail en faveur de [...] a été établi par le Commandant ad interim et par le Responsable des ressources humaines. Il y est notamment mentionné ce qui suit :

« (...) Pour des raisons d'incompatibilité de caractère et de mode de fonctionnement avec sa supérieure directe, qui ne remettent pas en question les compétences professionnelles de Mme [...], cette dernière terminera son activité le 15 juin 2009, soit au terme de sa période d'essai. (...) ».

c) La demanderesse allègue que, durant cette période, par manque d'informations, elle ne pouvait effectuer correctement son travail. Interrogé à ce sujet, le témoin [...] a expliqué qu'il comprenait la

frustration qu'avait ressentie la demanderesse, dès lors qu'elle devait faire avancer des dossiers. Il a toutefois insisté sur le fait qu'il était compréhensible que des projets soient bloqués durant cette période transitoire. En effet, 40 à 60 projets en cours avaient été suspendus en attendant l'entrée en fonction du nouveau Commandant.

La demanderesse était très engagée dans le projet de mise en œuvre du Code de procédure pénale suisse (Codex-CPP), pour lequel elle était amenée à collaborer avec son compagnon, ce qu'elle avait dûment annoncé.

Elle représentait notamment la Police cantonale dans le volet Codex-CPP relatif à l'adaptation des locaux de l'Ordre judiciaire vaudois, du Ministère public et de la Police cantonale, faisant à ce titre partie de la Commission de construction désignée par le Conseil d'Etat. Elle était chargée, sous la direction d'un chef de projet du Service immeubles patrimoine et logistique de l'Etat (ci-après : SIPAL), de conduire les projets immobiliers dans le cadre du budget d'investissement proposé par le Grand Conseil.

d) Le 25 juin 2009, une séance visant à améliorer le fonctionnement, sollicitée par la demanderesse et appuyée par le témoin [...], s'est tenue en présence de celle-ci, des chefs de Corps et du Commandant ad interim. Interrogé à ce sujet, ce dernier a déclaré qu'il ne connaissait pas le but de cette séance, mais qu'il s'y était rendu car il avait été « convoqué ». Il avait alors rappelé à la demanderesse qu'il ne lui appartenait pas, vu sa position hiérarchique, de convoquer les Chefs de Corps. Cette séance lui avait également permis de procéder à une mise au point concernant la demanderesse et de recadrer son rôle par rapport à son activité à la Police cantonale. A cet égard, le Commandant ad interim a déclaré que la demanderesse avait été engagée comme adjointe administrative du Commandant et qu'il ne lui appartenait pas d'exercer des fonctions de commandement. Selon lui, elle avait souhaité se greffer sur cette organisation et jouer un rôle dans le commandement, ce qui n'était pas de son ressort. Enfin, lors de son audition, le Commandant ad

interim a déclaré qu'à l'occasion de cette séance, il avait signifié à la demanderesse qu'il n'avait pas besoin d'elle pour fonctionner.

Lors du Comité de direction (CODIR) du 16 juillet 2009, la demanderesse a exprimé son état d'épuisement lié à la surcharge de travail et demandé d'être déchargée de certaines tâches, rappelant le nombre de projets nouveaux imposés par le CODIR ajoutés à ceux en cours précédemment.

Par lettre du 23 juillet 2009, la demanderesse a exposé son incompréhension et ses inquiétudes au Commandant ad interim. La demanderesse s'y exprime notamment en ces termes :

« (...) Au nom des chefs de corps, vous avez laissé entendre que des tiers auraient manifesté une insatisfaction, non pas en relation avec mes compétences professionnelles, mais à propos de ma manière d'être, sans pouvoir, à ma demande, préciser les circonstances, situations et personnes concernées.

Vous avez remis en question mon rôle au sein de la direction, allant jusqu'à mettre en doute ma fonction d'adjointe du Cdt de la Pol cant et les responsabilités liées. Je rappelle que lorsque j'ai été engagée par le Commandant de la Pol cant, M. [...], c'était bien pour un poste d'adjointe d'un chef de service, faisant de plein droit partie de la direction. Ce positionnement est conforme à celui des adjoint-e-s des chefs de service de l'administration ou des remplaçants des chefs de corps, mais sans commandement opérationnel, donc sans faire partie du CODIR (un comité directeur est l'organe supérieur de la direction). (...)

Au vu des points d'amélioration discutés lors de la rencontre du 25 juin dernier, je suis restée sur le sentiment (subjectif ?) que j'étais la seule à être remise en question, alors que les dysfonctionnements évoqués à ma demande auraient nécessité un examen plus large de leurs causes et de leurs incidences sur l'organisation. (...) ».

S'agissant du certificat de travail délivré à [...] à la suite de son licenciement, la demanderesse a considéré qu'il lui appartenait de le rédiger et a relevé ceci :

« [...] deux paragraphes remettent en question les motivations pourtant claires pour lesquelles le contrat de Mme [...] a été résilié. Dans l'un, vous prétendez que seules des raisons d'incompatibilité de caractère et de mode de fonctionnement avec moi ont été à l'origine de cette décision, sans remettre en cause les compétences professionnelles de Mme [...]. Dans l'autre, vous affirmez qu'aucun élément concret ne permet de porter une appréciation négative au

sujet de ses compétences. Ceci suggère que c'est mon attitude qui est à l'origine du licenciement et fait fi des constatations objectives qui ont été faites par moi-même et le Chef de la Division RH sur les sérieuses lacunes de Mme [...] dans la fonction pour laquelle elle avait été engagée.

Les marques de défiance de ces dernières semaines sont d'autant plus incompréhensibles que vous m'avez gratifié (sic) de remerciements publics à l'occasion des promotions de décembre 2008, publiés également sur l'Intranet de la Pol cant, ainsi que dans l'éditorial du Pol cant Info de mars 2009. Depuis cette date, je n'ai pas changé d'attitude ni de manière de travailler. Pourtant, le constat est que, depuis mon retour de vacances à fin mai 2009, le climat de confiance s'est dégradé. Je me réfère, en particulier aux griefs rapportés par les chefs de corps, lors de la réunion du 25 juin 2009, sans pouvoir faire référence à des événements précis et sans qu'aucun collaborateur ne soit venu m'exprimer directement son insatisfaction.

Cet état de situation est aggravé par vos remarques dans le cadre des rapports de commandement hebdomadaires durant lesquels vous m'interrompez de façon réitérée pour que j'abrège mes interventions. Celles-ci ne dépassent pourtant pas les 2 à 5 minutes, sur une durée d'environ 1 heure et demie, et concernent des sujets me semblant importants pour tous les participants. Vous comprendrez que cette attitude est pour le moins démotivante. (...) ».

Le 17 septembre 2009, la demanderesse a rencontré [...], alors Chef de la Police de sûreté, afin d'aborder la question des relations qu'elle avait avec ses collaborateurs, en particulier avec le Comad [...], l'IPA [...], son remplaçant le Commissaire [...] et le Commissaire [...]. Entendu en qualité de témoin à l'audience du 28 octobre 2015, [...], actuellement retraité, s'est souvenu que, suite à cet entretien avec la demanderesse, il avait demandé au Commissaire [...] d'adopter une attitude correcte avec cette dernière en ce sens que, lorsqu'on se croise, on se salue. S'agissant du Comad [...] et de l'IPA [...], le témoin a considéré que les difficultés de la demanderesse avec ces derniers devaient être en relation avec les locaux. Selon lui, d'une manière générale, le point commun de tous ces problèmes était un dialogue difficile avec la demanderesse. Il avait tenté, pour sa part, d'apaiser le climat conflictuel qui régnait.

La demanderesse s'est en outre entretenue avec le Responsable des ressources humaines au sujet de sa charge de travail et des difficultés relationnelles avec certains officiers. Ce dernier lui avait alors répondu de « faire le poing dans sa poche », les critiques étant

récurrentes à l'égard des fonctions de support, telle que celle exercée par la demanderesse, notamment de la part des collaborateurs exerçant des fonctions opérationnelles. Quant à une éventuelle surcharge de travail de la demanderesse, le Responsable des ressources humaines a relevé, lors de son audition, qu'elle n'était pas la seule à avoir une charge de travail importante.

Au niveau relationnel, la demanderesse s'est retrouvée isolée.

e) En août 2009, à l'entrée en fonction du Commandant [...], la demanderesse a notamment abordé avec lui la question de ses nombreuses heures supplémentaires accumulées et du manque de ressources pour accomplir ses tâches, demandant à être déchargée du volet « locaux » du dossier Codex-CPP. En outre, à la requête du Commandant, la demanderesse a rédigé une note sur ses activités qu'elle lui a remise avec l'entier de son cahier des charges.

Le Commandant a constaté que la liste, constituée sous l'égide de son prédécesseur, comportait des tâches qu'il n'aurait pas déléguées à son adjointe, respectivement qu'il aurait confiées à d'autres personnes.

Par courriel du 20 août 2009, et pour décharger la demanderesse, le Commandant a informé le Chef de Service et les membres de la « Commission de construction Codex locaux_nCPP » que l'ensemble des groupes de travail liés aux sites concernant la Police cantonale seraient repris par le Commissaire [...]. La demanderesse demeurait néanmoins répondante officielle de la Police cantonale.

La demanderesse a également fait part au Commandant de ses difficultés avec les Chefs de corps et les officiers. Elle lui a proposé de demander à ces derniers d'expliquer les griefs qui lui étaient faits en indiquant notamment les situations problématiques, afin de pouvoir y répondre et apporter les corrections nécessaires. Le Commandant s'est renseigné auprès des Chefs de corps afin de savoir quelles étaient leurs relations avec la demanderesse. Pour éviter de crispier les relations

existantes, il a opté pour une approche informelle, tentant de mettre les personnes en contact pour résoudre les problèmes. Entendu à l'audience du 26 octobre 2015, le Commandant a déclaré que cette approche n'avait pas été possible, les conflits existant aussi avec d'autres policiers. C'est également ce qu'a indiqué le Commissaire principal [...], entendu en qualité de témoin à l'audience du 28 octobre 2015. Il a précisé que petit à petit tous les collaborateurs s'étaient trouvés en conflit avec la demanderesse, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes, de civils ou d'officiers.

Lorsque la demanderesse s'est une nouvelle fois adressée au Commandant, celui-ci lui a signifié qu'elle constituait elle-même le problème, et qu'il passait son temps à « éteindre les incendies qu'elle allumait ». Ses relations avec un certain nombre de personnes s'étant dégradées, le Commandant lui a demandé si elle estimait avoir encore un avenir au sein de la Police cantonale.

Dès le mois d'octobre 2009, la demanderesse a pu engager une chargée de projets en la personne de [...]. Economiste HES diplômée depuis une année et demi au moment de son engagement, il était prévu qu'elle soit un appui aux projets. Elle était très appréciée de ses collègues, tant sur le plan personnel que professionnel.

Pour l'accueillir et lui consacrer du temps, la demanderesse n'a pas eu de rendez-vous durant deux semaines.

Dans une note du 23 novembre 2009, adressée au Chef de la Police de sûreté, au sujet des « difficultés de fonctionnement avec l'adjointe du Commandant Pol Cant », le Commissaire principal [...] a notamment expliqué que les collaborateurs en contact avec la demanderesse étaient tous irrités par des éléments tels que « l'absence de concertation et le manque de confiance envers les personnes spécialisées dans certains domaines », « la mise à l'écart systématique des personnes pouvant avoir un avis différent » ou encore « le manque de dialogue, le manque de communication ».

Le 4 décembre 2009, la Commandant et la demanderesse ont procédé à l'entretien d'évaluation du temps d'essai de [...]. Son engagement a été confirmé.

A la suite de cet entretien, les relations entre la demanderesse et [...] se sont détériorées.

Le 1^{er} février 2010, [...] a débuté son activité au sein de la Police cantonale en qualité de chef de projets à la DOP.

Durant le mois de février 2010, [...] a été en congé du 8 au 10 et la demanderesse absente du 15 au 19 en raison de sa participation à un séminaire.

f) Le 18 février 2010, [...] a été entendue, par le Vice-Commandant et le Responsable des ressources humaines, à la demande du Commandant, ensuite des informations qui lui avaient été rapportées au sujet de ses relations avec la demanderesse. Elle a notamment déclaré ceci :

« (...) Sur un plan général, je ressens une forme de pression constante qui m'a amenée à plusieurs reprises à me poser des questions sur mes compétences, que ce soit sur un plan technique ou sur un plan général. De plus, à quelques reprises, la pression mise sur moi par [la demanderesse] m'a menée jusqu'aux larmes. (...) ».

Pour répondre au Vice-Commandant qui lui demandait si elle pouvait établir un écrit pour donner des exemples concrets du traitement qu'elle subissait de la part de sa supérieure et le ressenti qui en découlait, [...] a indiqué ce qui suit :

« Comme je vous l'ai indiqué lors de notre entretien, j'accepte de faire cet écrit en précisant que s'il y a bien quelques faits précis à relever, ils sont intégrés dans une atmosphère pesante et permanente. »

Le 27 février 2010, comme convenu lors de son audition du 18 février 2010, [...] a transmis au Vice-Commandant un rapport sur ses relations de travail avec la demanderesse. Elle y indiquait notamment ceci :

« (...) En préambule, je précise que mon souhait n'est nullement de nuire aux relations que j'entretiens avec [la demanderesse], bien au contraire. En effet, je lui suis reconnaissante des expériences qu'elle partage et du savoir-faire professionnel qu'elle me permet d'acquérir. (...) »

Depuis mi-décembre 2009 environ, il s'est instauré une relation unilatérale malsaine et insupportable, à un point tel qu'il m'est souvent arrivé de 'craquer', parfois même devant certains collègues. (...) »

Quant au comportement de ma supérieure [ndr : la demanderesse], il peut certainement s'expliquer, partiellement du moins, par le stress et les responsabilités liés à sa fonction. En effet, l'importante masse de travail à laquelle elle est confrontée m'a longtemps paru une excuse valable.

Lors de périodes de répit, où elle était de meilleure humeur, nos contacts se sont très bien déroulés et elle a alors pris plusieurs fois le temps de me former, ce pour quoi je tiens à la remercier. (...) ».

Le 4 mars 2010, en raison des difficultés qu'elle rencontrait dans son travail, la demanderesse a contacté le Groupe Impact pour entamer une première démarche informelle. Un rendez-vous a été fixé avec [...], puis annulé. Cette dernière, entendue en qualité de témoin à l'audience du 28 octobre 2015, a déclaré qu'il était très possible que la demanderesse leur ait confié qu'elle se sentait poussée à la démission, épuisée et qu'elle souffrait de cette situation.

Le 9 mars 2010, la demanderesse a été convoquée pour être auditionnée sur ses relations avec [...], chargée de projets dans sa division. Elle a d'abord été entendue par le Vice-Commandant et le Responsable des Ressources humaines, puis dans la même matinée par le Commandant.

Lors du second entretien, la demanderesse a notamment déclaré ce qui suit :

« (...) Je suis désolée de constater la personne que je suis devenue. Je n'ai pas été au courant de la démarche effectuée par Mme [...]. Je lui ai dit que je n'aimais pas la personne que j'étais face à elle et je m'en suis excusée. J'ai discuté avec le cap [...] de la possibilité que nous tentions de régler nos ennuis et difficultés avec l'aide d'une personne tierce.

Depuis mon entrée en fonction, je suis devenue une personne différente. J'admets que je suis désormais constamment sur la défensive. (...)

Pour ma part, je reconnais que j'ai été inconvenante avec Mme [...]. (...)

Au terme de cette seconde audition, le Commandant a pris les mesures suivantes :

« A titre de mesure immédiate, je vous informe que j'interromps tout lien hiérarchique entre vous-même et Mme [...]. Votre interlocuteur exclusif au sein de la DOP sera désormais M. [...]. Je ne veux plus que vous ayez de contact avec Mme [...], hormis ceux découlant de la civilité élémentaire. Je vous fais défense de faire toute allusion à la procédure en cours jusqu'à ce que le Groupe Impact ait effectué son analyse ».

Le jour même, le Commandant a adressé un courrier au Groupe Impact afin de solliciter l'ouverture d'une procédure d'investigation. Il y indique notamment que des « démarches préliminaires [avaient] été menées à l'interne de la Police cantonale, notamment l'audition des parties et la récolte des témoignages écrits de collaborateurs ». Il précisait également qu'en 2009 un « cas de harcèlement avait déjà été suspecté » de la part de la demanderesse à l'encontre de [...].

Durant la période entre son audition le 18 février 2010 et les mesures prises par le Commandant le 9 mars 2010, [...], entendue en qualité de témoin à l'audience du 28 octobre 2015, s'est souvenue d'une « légère amélioration » dans ses relations avec la demanderesse, comme si cette dernière « s'était rendu compte qu'il y avait eu un problème ».

Le 24 mars 2010, [...] a été entendue dans le cadre de l'instruction menée par le Groupe Impact. Au sujet des périodes de répit

dont elle avait fait mention dans son rapport du 27 février 2010, elle a déclaré ceci :

« Après les vacances de Noël, [la demanderesse] est revenue de bonne humeur. Cela n'a duré qu'une semaine. Elle a, à nouveau, pris le temps de me former et j'ai repris espoir. Puis, avec le stress, les tensions sont réapparues chez elle. Au mois de janvier, j'ai passé par tous les états. Elle était irrespectueuse, dénigrante, j'étais une « moins que rien », je n'étais pas intelligente. Je me suis fait rabrouer pendant 3 semaines ».

S'agissant du comportement de la demanderesse, qu'elle avait partiellement expliqué dans son rapport du 27 février 2010 par l'importante masse de travail à laquelle celle-ci était confrontée, [...] a déclaré ce qui suit :

« (...) C'est elle qui fixe ses séances. C'est elle-même qui se charge de travail. Pendant la journée, elle est en séance et c'est le soir qu'elle effectue son travail pour le cdt. (...) ».

Elle a par ailleurs décrit son travail avec la demanderesse de la manière suivante :

« Elle m'a fait faire des tâches pour lesquelles je n'étais pas formée, notamment des PV de séances. Elle les corrigeait avec moi, et petit à petit, cela est devenu une torture. Elle était impatiente, gesticulait dans tous les sens avec humeur, posait les doigts sur l'écran pour me montrer mes fautes [...]. Elle m'a demandé, sur un ton condescendant, si j'avais été dyslexique dans mon enfance, et je me suis moi-même posé la question ».

Egalement entendue dans le cadre de l'instruction menée par le Groupe Impact, [...] a elle aussi fait état d'un comportement dénigrant de la part de la demanderesse. Après trois semaines d'activité, elle en avait parlé au Commandant ad interim, lequel lui avait conseillé d'en parler avec la demanderesse. Elle a ajouté qu'elle n'avait « pas eu de soutien formel de la hiérarchie ».

g) Dès le 22 mars 2010, la demanderesse a été en incapacité de travail.

Le 19 mai 2010, [...], psychologue FSP, spécialiste du burnout, a établi un « rapport de séance de bilan effectué le 19 mars 2010 avec [la demanderesse] », dont il ressort notamment que le volume de travail qui était demandé à la demanderesse, qui occupait la double fonction d'adjointe du commandant et de chef de division, était excessif pour une seule personne et que cette situation était connue de la direction. [...] a indiqué que la demanderesse, noyée dans les projets et les dossiers, avait d'ailleurs accumulé plus de 500 heures supplémentaires et que, dans une situation de crise très importante, la demanderesse avait subi plusieurs changements de chef, soit trois commandants successifs en un an. Celle-ci a ainsi dû s'adapter à des personnalités très différentes et a souffert d'un manque de soutien de sa hiérarchie pendant cette période. Ne bénéficiant pas d'une formation policière et étant de plus une femme, il lui a été extrêmement difficile de s'intégrer en tant que civile et ce dans un milieu hiérarchique exclusivement masculin. Enfin, lors de l'arrivée du nouveau commandant au mois d'août 2009, le cahier des charges de la demanderesse, sa formation continue et son poste ont été entièrement remis en question sans discussion préalable et sans suite concrète la laissant dans le flou concernant la suite de ses projets et des ressources dont elle pourrait ou pas bénéficier à l'avenir.

S'agissant des « facteurs de risques internes » de la demanderesse, l'auteure du rapport mentionne encore ceci :

« (...) Prise au piège par son désir de bien faire et son idéal fort, [la demanderesse] a persisté dans des efforts inhumains sans se rendre compte de sa fatigue et de ses limites personnelles.

Cette implication personnelle énorme et sa volonté de réaliser malgré tous ses objectifs professionnels ont contribué aussi à son épuisement ».

Les conclusions de ce rapport sont les suivantes :

« La succession de facteurs de stress et de tensions, leur accumulation et la durée longue d'une situation professionnelle mettant de fortes pressions sur [la demanderesse] a eu de graves conséquences sur sa santé physique et psychique.

[La demanderesse] aurait probablement pu faire face à des périodes de stress et de pressions importantes même pendant plusieurs mois, ses expériences professionnelles passées en attestent, par contre, lorsque l'effort et les tensions sont extrêmes et durent plus longtemps, il y a une forte probabilité de s'épuiser pour tout bon manager engagé pour son entreprise.

[La demanderesse] souffre d'un épuisement professionnel. Elle en décrit le tableau clinique typique. Les seules causes internes sont un idéal fort et la volonté de faire bien, trop bien son travail malgré le fait que les moyens pour obtenir les résultats satisfaisants ne lui ont pas été donnés. [La demanderesse] a tenu longtemps dans une situation à risque importante, sa hiérarchie ne lui a pas donné les moyens et le soutien nécessaires pour faire face à une surcharge de travail inhumaine ; le flou dans lequel [la demanderesse] a été maintenue concernant les ressources qui auraient pu être mise (sic) à sa disposition l'ont forcée à continuer les efforts surhumains et les sacrifices de sa vie privée alors que visiblement [la demanderesse] était à bout de force et ne pouvait plus faire face aux difficultés de son poste ».

Ce document a été annexé au rapport définitif d'investigation du Groupe Impact.

Par courrier du 9 juin 2010, le médecin cantonal adjoint ad interim et responsable de l'Unité Santé au Travail (ci-après : UST) a sollicité l'appréciation du médecin traitant de la demanderesse.

Le 21 juin 2010, le médecin traitant de la demanderesse a posé un diagnostic sur sa patiente, soit celui d'un épisode dépressif sévère. Sous la rubrique « motifs de l'arrêt de travail, hypothèse de crise (yc facteurs liés au contexte professionnel) », il a notamment fait état de mobbing, d'hostilité et d'isolement social à la place de travail.

Le certificat d'incapacité de travail établi le 22 septembre 2010 par le médecin traitant de la demanderesse mentionne une incapacité totale du 22 mars au 24 septembre 2010 et une incapacité partielle à 50 % du 25 septembre au 22 octobre 2010.

h) Le 15 juillet 2010, le Groupe Impact a transmis à la demanderesse et au Commandant un projet de rapport d'investigation sur la relation de travail entre [...] et la demanderesse. Il a conclu à un harcèlement psychologique de la part de la demanderesse à l'encontre de

[...], lequel se serait déroulé sur une période de trois mois. On y trouve notamment ce qui suit :

« 6 EXAMEN DES FAITS SOUS L'ANGLE DU HARCELEMENT

Notre analyse des faits sous l'angle du harcèlement se réfère à l'art. 3 du *Règlement du 9 décembre 2002 relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement*, dont la teneur est la suivante :

"Est constitutif d'un harcèlement psychologique tout comportement abusif d'une ou de plusieurs personnes qui vise à agresser ou à dénigrer une ou plusieurs personnes de manière répétées, fréquente et durable".

Pour établir l'existence du harcèlement, trois conditions cumulatives doivent être réunies, soit l'existence de comportements abusifs, ainsi que la fréquence et la répétition de ces agissements.

La première étape de l'analyse consiste à établir si des actes abusifs ont été commis, puis à déterminer, le cas échéant, si ces actes se sont répétés sur une certaine durée.

Les allégations retenues seront ci-après examinées selon ces critères.

6.1 QUALIFICATION DES AGISSEMENTS

Le groupe Impact a retenu l'allégation 1, soit un comportement dénigrant et humiliant se manifestant essentiellement par des critiques véhémentes et permanentes sur le travail de la victime. Il a été établi que ces critiques ont été faites tant en tête à tête qu'en public.

La doctrine est unanime pour qualifier ces agissements d'actes hostiles (...), constitutifs de harcèlement psychologique. Ils représentent des atteintes aux conditions de travail d'une personne, à sa personnalité et la considération sociale dont elle jouit (...).

Le groupe Impact a également retenu la seconde allégation, soit des agissements empêchant la personne de réaliser son travail. Ces agissements tombent également sous le coup de la définition des agissements hostiles (...). Ils permettent de mettre en faute la personne ciblée et de la faire passer pour incompétente, et « on peut alors lui adresser toute sorte de reproches, et, éventuellement trouver des raisons de la faire partir » (...).

En conclusion, le groupe Impact retient l'existence de comportements abusifs.

6.2 FREQUENCE ET DUREE

S'agissant de la durée des agissements incriminés, l'investigation montre ce qui suit :

Mme [...] est entrée en fonction le 1^{er} octobre 2009. Les interactions avec sa cheffe ont été satisfaisantes pendant environ 1 mois et demi. Leurs relations se sont brusquement dégradées après son

entretien d'appréciation du 4 décembre 2009. Les agissements hostiles sont répétés pendant tout le mois de décembre 2009, et si l'on excepte la semaine d'accalmie qui a suivi la pause de Noël, pendant les mois de janvier et de février 2010. En conclusion, la durée relevant du harcèlement est de trois au moins.

Le critère de durée est une notion fondamentale dans la définition du harcèlement, qui permet de distinguer ce processus d'un conflit ordinaire. Cette notion est toutefois indéterminée. Le Tribunal fédéral retient, dans sa définition, une période assez longue » (...), dont les limites sont laissées à l'appréciation du juge.

La notion de durée doit être appréciée en corrélation avec la fréquence des agissements.

La fréquence est établie par les éléments du dossier qui montre que Mme [...] et Mme N._____ avaient des interactions quasi quotidiennes et les agissements hostiles se sont produits plusieurs fois par semaines dans une durée de trois mois.

Les deux catégories d'agissements hostiles retenus sont particulièrement dommageables pour la victime car elles s'inscrivent dans une dynamique de dévalorisation et de disqualification ; « elles visent le narcissisme d'une personne, à savoir, l'idée suffisamment bonne qu'elle se fait d'elle-même et qui lui autorise sa vitalité. Elles jouent sur la peur de la cible et ont pour but de la déstabiliser (...), lui ôter sa marge d'action en l'aliénant par une peur paralysante » (...).

Le groupe Impact ne peut pas suivre Me [...], conseil de Mme N._____ qui, dans son courrier du 18 mai 2010 au groupe Impact, déclare que la période de collaboration effective entre Mme [...] et Mme N._____, durant laquelle cette dernière aurait pu avoir un comportement inadéquat, a été brève et d'une intensité toute relative. Le groupe Impact estime au contraire que, compte tenu de la nature violente et de la fréquence des agissements, ainsi que de leur conséquence sur une jeune collaboratrice en début de carrière, soit des atteintes graves à sa personnalité, la durée établie correspond au critère indéterminé de « période assez longue », établi par le Tribunal fédéral.

En conclusion, le groupe Impact estime que les critères de fréquence et de durée sont réalisés.

7 SUR LES DETERMINATIONS DES PARTIES

7.1 DETERMINATIONS DE LA PARTIE MISE EN CAUSE

(...)

A. remarques générales

(...)

4. Lacunes du dossier du groupe Impact

(...)

Mme [...], psychologue FSP spécialiste du burnout, a rédigé, le 19 mai 2010, un rapport de bilan faisant suite à un premier entretien qui a eu lieu le 19 mars 2010, soit trois jours après l'annonce de l'ouverture de l'investigation.

Ce bilan atteste que les symptômes qui affectent Mme N._____ à cette date « correspondent à un tableau clinique typique des personnes souffrant de burnout (...) ».

Ces conclusions ne sauraient être contestées. Toutefois, elles n'amènent aucun élément susceptible d'éclairer la relation de travail entre Mme N._____ et Mme [...].

Mme [...] énumère dans ce bilan, les facteurs de risques externes, liés au poste occupé par Mme N._____, en se fondant sur le récit de cette dernière. Le groupe Impact ne peut se prononcer sur ce point et répète, comme sous pt 5.2 du rapport, que des conclusions sur les conditions de travail de Mme N._____ ne pourraient résulter que d'une investigation spécifique qui n'a pas été formellement requise et qui ne contribuerait pas à éclairer la relation entre Mmes N._____ et [...].

(...)

8 CONCLUSION

Compte tenu des éléments qui ont été portés à sa connaissance, tant par les témoignages que par les pièces versées au dossier, il apparaît que les éléments constitutifs d'un harcèlement psychologique sont réunis. L'auteur du harcèlement est Mme N._____ et la victime est Mme [...].

(...) ».

Par courrier de son conseil du 9 août 2010, la demanderesse a contesté la teneur et les conclusions du rapport précité.

Le 14 septembre 2010, le Groupe Impact a déposé son rapport définitif d'investigation confirmant les conclusions prises dans son projet de rapport.

Par courrier et fax du 16 septembre 2010, le conseil de la demanderesse a notamment demandé au Commandant de lui indiquer les raisons de la convocation de la demanderesse à une séance appointée le lendemain.

Dans un fax du même jour, le Commandant s'est déterminé comme suit :

« [...] La rencontre de demain est destinée à permettre à [la demanderesse] de prendre position sur le rapport définitif du Groupe Impact, que vous et moi avons reçu hier.

En l'état, j'envisage de prononcer une résiliation immédiate des rapports de travail pour de justes motifs. J'entends toutefois respecter au préalable le droit de [la demanderesse] d'être entendue [...] ».

Par fax envoyé le lendemain, le conseil de la demanderesse a indiqué ce qui suit :

« (...) En premier lieu, je vous informe que ma mandante ne se rendra pas au rendez-vous de ce matin, en raison de son arrêt de travail, conséquence directe du traitement auquel son employeur la soumet depuis plusieurs mois (cf. rapport Impact, annexe 3).

Pour ce qui est du rapport du Groupe Impact, [la demanderesse] se réfère intégralement à la position qu'elle a exprimée tout au long de la procédure, et en particulier dans mes déterminations du 9 août dernier, dont vous avez reçu copie.

L'éventuelle résiliation du contrat de travail de ma mandante avec effet immédiat - qui ponctuerait le processus visant à sa mise à l'écart définitive - serait une mesure outrancière de la part de l'employeur, et assurément contraire aux art. 61 LPers et 337 CO. (...) ».

Par courrier du 17 septembre 2010, le Commandant a informé le Groupe Impact de son adhésion totale aux conclusions du rapport.

Par courrier recommandé du même jour, le Commandant a signifié à la demanderesse la résiliation de son contrat de travail avec effet immédiat. Aucun avertissement ne lui avait été signifié auparavant. Entendu à ce propos, le Commandant a expliqué que tel n'avait pas été le cas, car son souhait était de garder les gens qui étaient en place, de leur faire confiance. Il a ajouté que, lors de l'engagement de [...], les problèmes qui étaient apparus n'avaient fait que confirmer l'état de fait déjà connu. Ne voulant prendre aucun parti afin de ne pas stigmatiser qui que ce soit, l'affaire avait été confiée au Groupe Impact, dont les conclusions du rapport avaient été le motif de licenciement.

Le 5 octobre 2010, avec l'accord exprès du Commandant, la demanderesse s'est rendue avec une amie à son bureau pour récupérer ses effets personnels et ses données personnelles stockées sous format électronique.

i) La demanderesse a accumulé de nombreuses heures supplémentaires durant son activité au sein de la Police cantonale. Ainsi, le 7 janvier 2010, sa balance horaire présentait un solde positif de 440 heures, soit 380 heures supplémentaires.

Le 29 novembre 2010, la demanderesse a reçu le paiement de 502 heures supplémentaires au tarif de 42 fr. de l'heure ainsi qu'un montant de 5'443 fr. 03 brut correspondant à un solde de vacances de 12,20 jours.

Le 17 décembre 2010, le défendeur a versé à la demanderesse un montant de 133 fr. 85 brut, correspondant à 0,30 jour de vacances.

4. a) Le 17 novembre 2010, la demanderesse a déposé une requête de conciliation auprès du TRIPAC, afin de contester l'acceptation implicite du rapport du Groupe Impact par la Police cantonale.

Le 20 juin 2011, une audience de conciliation a été tenue, au terme de laquelle aucun accord n'a été trouvé entre les parties. Une autorisation de procéder a par conséquent été délivrée à la demanderesse.

b) Par demande du 31 août 2011, la demanderesse a pris les conclusions suivantes avec suite de frais et dépens :

« I. La décision implicite de la Police cantonale du 17 septembre 2010 d'adhérer au rapport établi par le Groupe Impact le 14 septembre 2010 est annulée.

II. Le défendeur Etat de Vaud est débiteur et doit immédiat paiement à la demanderesse N. _____ du montant de fr. 231'660.40 (...) brut avec intérêts à 5 % l'an dès le 1^{er} octobre 2010.

III. Le défendeur Etat de Vaud est astreint à délivrer en faveur de N. _____ un certificat de travail conforme à l'article 330a alinéa 1^{er} CO.

IV. Le défendeur Etat de Vaud est astreint à délivrer en faveur de N. _____ un certificat de travail conforme à l'article 330a alinéa 2 CO ».

Par mémoire de réponse du 14 novembre 2011, le défendeur a conclu, avec suite de frais et dépens, au rejet des conclusions prises par la demanderesse.

Par courrier du 23 mai 2012, sur requête de la demanderesse, les parties ont été informées de la suspension de la présente cause jusqu'à droit connu sur la cause portant sur la contestation DECFO-SYSREM introduite par la demanderesse.

Par courrier du 13 novembre 2014, la demanderesse a sollicité la reprise de la cause.

Par courrier du 5 février 2015, elle a informé le président du tribunal qu'ensuite de la décision de la Commission de recours DECFO-SYSREM, son salaire annuel 2010 n'était plus de 126'150 fr., mais de 134'270 francs. Elle a dès lors modifié sa conclusion II prise au pied de sa demande du 31 août 2011 de la manière suivante :

« II. Le défendeur Etat de Vaud est débiteur et doit immédiat paiement à la demanderesse N. _____ du montant de CHF 253'238 fr. 70 (...) brut avec intérêts à 5 % l'an dès le 1^{er} octobre 2010 ».

c) Les 26 et 28 octobre, 12, 23 et 24 novembre 2015, le tribunal a tenu cinq audiences d'instruction et de jugement. Les témoins suivants ont été entendus : [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...] et [...].

d) Par courrier du 9 décembre 2015, la demanderesse a précisé ses différentes prétentions de la manière suivante :

« - Délai de congé de 3 mois + report jusqu'à la fin du mois (3,5 mois) : CHF 39'162.10 (CHF 134'270.- / 12 x 3.5)
- Indemnité de l'article 60 Lpers (9 mois de salaire) : CHF 100'702.50 (CHF 134'270.- / 12 x 9)
- Indemnité de l'article 337c alinéa 3 CO (6 mois de salaire) : CHF 67'135.- (CHF 134'270.- / 12 x 6)
- Indemnité pour tort moral : CHF 15'000.-
- Indemnité pour violation de la LEg : CHF 5'000.-

- Droit aux vacances de 16 jours : CHF 8'250.10 (CHF 134'270.- / 12 / 21,7 x 16)
- Heures supplémentaires : CHF 10'101.45 ».

e) Le 15 décembre 2015, à la reprise de l'audience d'instruction et de jugement, la conciliation a une nouvelle fois été tentée. Elle a partiellement abouti comme suit :

« L'ETAT DE VAUD s'engage à remettre à N._____, d'ici au 15 janvier 2016, un certificat de travail dont la teneur est identique au projet annexé au présent procès-verbal, sous réserve de la fin des rapports de travail qui sera indiquée « à la fin du mois de septembre 2010 » dans les premier et dernier paragraphes ».

f) Le jugement, rendu sous forme de dispositif, a été notifié aux parties le 18 décembre 2015. Par courriers du 21 décembre 2015, les parties en ont chacune requis la motivation en temps utile.

En droit :

1.

1.1 Le TRIPAC ayant été saisi le 31 août 2011, l'art. 166 al. 2 CDPJ (Code de droit privé judiciaire vaudois du 12 janvier 2010 ; RSV 211.02), qui dispose que les voies de droit de l'ancien droit sont applicables à l'encontre des jugements rendus par le TRIPAC après le 1^{er} janvier 2011, lorsque la cause a été introduite devant ce tribunal avant cette date, n'est pas applicable, de sorte que les voies de droit sont régies par le nouveau droit (JdT 2013 III 104 consid. 2 ; CACI 22 mars 2013/166).

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

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

2. L'appel peut être formé pour violation du droit ou pour constatation inexacte des faits (art. 310 CPC). L'autorité d'appel peut revoir l'ensemble du droit applicable, y compris les questions d'opportunité ou d'appréciation laissées par la loi à la décision du juge, et doit, le cas échéant, appliquer le droit d'office conformément au principe général de l'art. 57 CPC. Elle peut revoir librement l'appréciation des faits sur la base des preuves administrées en première instance. Cela étant, dès lors que, selon l'art. 311 al. 1 CPC, l'appel doit être motivé - la motivation consistant à indiquer sur quels points et en quoi la décision attaquée violerait le droit et/ou sur quels points et en quoi les faits auraient été constatés de manière inexacte ou incomplète par le premier juge -, la Cour de céans n'est pas tenue d'examiner, comme le ferait une autorité de première instance, toutes les questions juridiques qui se posent si elles ne sont pas remises en cause devant elle, ni de vérifier que tout l'état de fait retenu par le premier juge est exact et complet, si seuls certains points de fait sont contestés devant elle (Jeandin, CPC commenté, Bâle 2011, n. 3 ad art. 311 CPC et la jurisprudence constante de la CACI, notamment CACI 1^{er} février 2012/57 consid. 2a). 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 le recourant attaque et des pièces du dossier sur lesquelles repose sa critique (ATF 138 III 374 consid. 4.3.1).

S'agissant de rapports de travail relevant du droit public, le juge devra également s'assurer, dans l'appréciation des faits, que les principes généraux du droit administratif, en particulier ceux de la légalité, de l'égalité de traitement, de l'interdiction de l'arbitraire et de la proportionnalité, ont bien été respectés par l'Etat (Novier/Carreira, Le

contentieux devant le Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale, JdT 2007 III 5 p. 15).

3.

3.1 L'appelant invoque en premier lieu une constatation inexacte des faits. Il reproche aux premiers juges d'avoir intégré de manière lacunaire dans l'état de fait le rapport établi le 14 septembre 2010 par le Groupe Impact et de ne pas avoir suffisamment tenu compte du résultat des investigations menées par cet organisme. Il requiert donc que le jugement soit complété sur ce point et fonde l'essentiel de son argumentation sur ce rapport, produit avec l'acte d'appel.

3.2 Cette pièce figurant au dossier de première instance et étant manifestement utile pour trancher le litige, il doit en être tenu compte. Il en est de même, mais d'office cette fois-ci, avec le rapport établi le 19 mai 2010 par la psychologue FSP [...], qui était initialement annexé au rapport du Groupe Impact mais que l'appelant n'a pas produit.

4.

4.1 L'appelant soutient, en se fondant sur les déclarations des différentes personnes interrogées par le Groupe Impact et sur les conclusions de cet organisme, que le comportement de l'intimée serait constitutif de harcèlement psychologique à l'endroit de sa subordonnée [...] et qu'un licenciement immédiat serait parfaitement justifié dans ce contexte particulier.

4.2

4.2.1 Aux termes de l'art. 61 LPers, l'autorité d'engagement ou le collaborateur peut résilier immédiatement le contrat en tout temps pour de justes motifs. Sont notamment considérées comme tels toutes les circonstances qui, selon les règles de la bonne foi, ne permettent pas d'exiger de celui qui a donné le congé la continuation des rapports de travail (al. 1). Les art. 337b et 337c CO s'appliquent à titre de droit

supplétif (al. 2). La formulation de l'art. 61 LPers est similaire à celle de l'art. 337 CO et révèle la volonté du législateur de voir appliquer au personnel soumis à la LPers un système de résiliation immédiate des rapports de travail pour justes motifs identique à celui du CO (TRIPAC TR10.025954 du 10 février 2012 consid. III. a). Les conditions d'application de l'art. 337 CO, telles que décrites dans la jurisprudence fédérale, doivent dès lors être appliquées par analogie au licenciement pour justes motifs de l'art. 61 LPers (CACI 2 septembre 2016/494).

4.2.2 La résiliation pour justes motifs est une mesure exceptionnelle qui doit être admise de manière restrictive et qui ne se justifie que s'il apparaît qu'un avertissement ne suffirait pas pour redresser la situation (ATF 130 III 28 consid. 4.1 ; 127 III 153 consid. 1 b). Constitue un juste motif au sens de l'art. 337 CO un fait propre à détruire irrémédiablement le rapport de confiance entre les parties qu'implique la relation de travail, de telle façon que la poursuite de celle-ci ne peut plus être exigée, même pendant la durée du délai de congé. Seul un manquement particulièrement grave autorise une résiliation immédiate (ATF 130 III 213 consid. 3.1), qui doit donc constituer une ultima ratio. Par manquement du travailleur, on entend en règle générale la violation d'une obligation découlant du contrat de travail (ATF 130 III 28 consid. 4.1), comme le devoir de fidélité (art. 321a al. 1 CO ; ATF 117 II 72 consid. 3 in fine), mais d'autres incidents peuvent aussi justifier une résiliation immédiate (ATF 130 III 28 ; 129 III 380 consid. 2.2). Pour apprécier la gravité du manquement, il faut se référer à des critères objectifs permettant de déterminer si le rapport essentiel de confiance est détruit ou si profondément atteint qu'il ne permet plus d'exiger la poursuite des rapports de travail. Ce comportement pourra certes résulter de la répétition d'actes contraires aux obligations contractuelles, mais savoir s'il y a gravité suffisante à cet égard demeurera toujours une question d'appréciation (ATF 127 III 153 consid. 1c ; CACI 8 avril 2016/227 consid. 3.3). Dans les cas de moins de gravité, c'est-à-dire si la cause ne fonde pas un licenciement immédiat, celui-ci doit être précédé d'un avertissement (ATF 130 III 213 consid. 3.1). Au surplus, l'employeur peut s'abstenir d'un avertissement lorsqu'il ressort de l'attitude de l'autre

partie qu'une telle démarche serait inutile (ATF 127 III 153 consid. 1 b). Le juge apprécie librement s'il y a eu de justes motifs, en appliquant les règles du droit et de l'équité. A cet effet, il prend en considération tous les éléments du cas particulier, notamment la position et la responsabilité du travailleur, le type et la durée des rapports contractuels, ainsi que la nature, la gravité, la fréquence ou la durée des manquements reprochés au travailleur, de même que son attitude face aux injonctions, avertissements ou menaces formulés par l'employeur (ATF 137 III 303 consid. 2.1.1 ; 130 III 28 consid. 4.1 ; 127 III 153 consid. 1c).

4.2.3 Lorsqu'un employé porte sérieusement atteinte aux droits de la personnalité d'un collègue, il viole gravement une des obligations découlant du contrat de travail et une résiliation avec effet immédiat au sens de l'art. 337 CO peut s'imposer. Dans ce cas de figure, le licenciement immédiat est justifié par l'obligation de l'employeur de protéger ses autres travailleurs, sous peine d'engager sa propre responsabilité (ATF 127 III 351). La gravité de l'atteinte doit être appréciée en mesurant son impact sur la personnalité du travailleur qui en a été victime en fonction de l'ensemble des circonstances et notamment des événements qui l'ont précédée (CREC 4 mars 2013/5/1).

Aux termes de l'art. 328 al. 1 CO, l'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur ; il manifeste les égards voulus pour sa santé et veille au maintien de la moralité. En particulier, il veille à ce que les travailleurs ne soient pas harcelés sexuellement et qu'ils ne soient pas, le cas échéant, désavantagés en raison de tels actes (al. 1). Il prend, pour protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle du travailleur, les mesures commandées par l'expérience, applicables en l'état de la technique, et adaptées aux conditions de l'exploitation ou du ménage, dans la mesure où les rapports de travail et la nature du travail permettent équitablement de l'exiger de lui (al. 2).

Il incombe à l'employeur public, comme à l'employeur privé, de protéger et respecter la personnalité du travailleur en application de

l'art. 328 CO (Novier/Carreira Camarda, Panorama de la jurisprudence récente du Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale [TRIPAC], in JdT 2015 III 3, p. 5; TF 8C_18/2011 du 7 février 2012 consid. 6.2).

4.2.4 Selon la définition qu'en donne la jurisprudence – qui vaut pour les relations de travail fondées tant sur le droit privé que sur le droit public (TF 1C_156/2007 du 30 août 2007 consid. 4.2) –, le harcèlement psychologique, ou mobbing, se définit comme un enchaînement de propos et/ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment pendant une période assez longue, par lesquels un ou plusieurs individus cherchent à isoler, à marginaliser, voire à exclure une personne sur son lieu de travail (TF 4A_245/2009 du 6 avril 2010 consid. 4.2; TF 2P_39/2004 du 13 juillet 2004 consid. 4.1; TF 2P_207/2002 du 20 juin 2003 consid. 4.2 et les réf. citées). La victime est souvent placée dans une situation où chaque acte pris individuellement, auquel un témoin a pu assister, peut éventuellement être considéré comme supportable alors que l'ensemble des agissements constitue une déstabilisation de la personnalité, poussée jusqu'à l'élimination professionnelle de la personne visée (TF 1P_509/2001 du 16 octobre 2001 consid. 2b et les réf. citées). Les attaques ne sont généralement pas virulentes, mais de faible intensité, et c'est par leur caractère répétitif qu'elles constituent du harcèlement et en deviennent illicites. Il peut s'agir d'actes banals, comme ne pas saluer quelqu'un, ne plus lui adresser la parole, l'interrompre, ne pas tenir compte de ce qu'il dit, terminer une conversation au moment où il veut y prendre part, qui ne dépassent jamais la limite admise et qui ne sont ainsi pas punissables pénalement. Il peut également s'agir de la critique régulière d'un employé en présence de ses collègues, du dénigrement de la qualité de son travail, de la prise à partie systématique du travailleur concerné, de l'attribution de nouvelles tâches sans discussion préalable, de l'attribution de tâches nettement inférieures ou nettement supérieures à ses compétences aux fins de discréditer le travailleur (Carron, Mobbing et demeure de l'employeur, in Panorama en droit du travail, Wyler [éd.], 2009, n. 37 ad art. 328 CO, p. 117).

Comme le retient le Tribunal fédéral, les actes de mobbing se déroulent durant une certaine période : les actes hostiles doivent ainsi être répétés de manière fréquente et durable. Ainsi, les juges fédéraux ont considéré qu'il n'était pas arbitraire de considérer qu'un seul acte hostile ou même deux ne suffisaient pas à constituer du harcèlement psychologique (TF 2P_207/2002 du 20 juin 2003 consid. 4.3.2; cf. également Deveaud-Plédran, *Le harcèlement dans les relations de travail*, Lausanne 2011, p. 126, qui relève que le mobbing a un caractère volontaire et multiple, un seul acte ne pouvant à lui seul constituer du harcèlement, sous réserve du cas particulier d'une rumeur, dont l'atteinte se propage pour une durée indéterminée).

Le mobbing résulte de comportements humains, actifs ou passifs, et non de simples situations matérielles (TF 2A_312/2004 du 22 avril 20105 consid. 6.2). Il se distingue également du stress professionnel, dont l'excès peut provoquer le surmenage, un burnout, dont les conséquences pourront être tout aussi dommageables (Carron, *op. cit.*, p. 119 et la réf. citée). Il se distingue également des cas de conflits ouverts, dès lors qu'il y manque le caractère sournois caractéristique du mobbing. Par ailleurs, le simple fait pour l'employeur d'exiger de son employé certains comportements et de le menacer de sanctions s'il n'obtempère pas ne saurait a priori être considéré comme une manifestation de harcèlement. Le rapport de subordination résulte en effet de la nature même du contrat de travail. Les reproches formulés par l'employeur sont parfaitement admissibles lorsqu'il se fonde sur des faits objectifs et qu'ils ne constituent pas de faux prétextes destinés à écarter un collaborateur de l'entreprise ou à l'isoler au sein de celle-ci, et ce même si les griefs sont formulés de manière abrupte ou maladroite (TF 2A_770/2006 du 26 avril 2007 consid. 5.1).

Ainsi, il n'y a pas harcèlement psychologique du seul fait qu'un conflit existe dans les relations professionnelles, qu'il règne une mauvaise ambiance de travail, du fait qu'un membre du personnel serait invité – même de façon pressante, répétée, au besoin sous la menace de sanctions disciplinaires ou d'une procédure de licenciement – à se

conformer à ses obligations résultant du rapport de travail, ou encore du fait qu'un supérieur hiérarchique n'aurait pas satisfait pleinement et toujours aux devoirs qui lui incombent à l'égard de ses collaboratrices et collaborateurs. Lorsqu'un supérieur impose ses vues de manière unilatérale en raison d'un manque de confiance réciproque et d'un défaut de communication, ou qu'il commet des maladresses qui, sans être excusables, trouvent davantage leur source dans un climat de travail tendu que dans une volonté délibérée de nuire à l'employé, on ne saurait parler de mobbing (TF 1C_156/2007 du 30 août 2007 consid. 4.3). Enfin, le Tribunal fédéral souligne que le mobbing est un harcèlement déployé contre un individu en particulier. Une situation dans laquelle « tous les employés ont été victimes d'une manière ou d'une autre des carences organisationnelles et de l'incompétence de la directrice à gérer les relations humaines » ne suffit pas pour admettre l'existence de mobbing (TF 2A_770/2006 du 26 avril 2007 consid. 5.1).

4.2.5 L'employeur qui n'empêche pas que son employé subisse un mobbing contrevient à l'art. 328 CO et il répond du comportement de ses collaborateurs (art. 101 CO). Il doit prendre des mesures adéquates si la personnalité du travailleur fait l'objet d'atteintes notamment de la part d'autres membres du personnel. L'employé victime d'une atteinte à sa personnalité contraire à l'art. 328 CO peut prétendre à une indemnité pour tort moral aux conditions fixées par l'art. 49 al. 1 CO (TF 4A_665/2010 du 1^{er} mars 2011 consid. 6.1; ATF 129 III 715 consid. 4.4 ; 120 II 97 consid. 2a et b). Encore faut-il que l'atteinte subie soit en rapport de causalité naturelle et adéquate avec le dommage invoqué (TF 4A_680/2012 du 7 mars 2013 consid. 5.2 et les réf. citées). Le Tribunal fédéral a admis qu'il n'était pas contraire au droit fédéral de constater un rejet de la personnalité de l'employée et une éventuelle volonté de la voir quitter l'équipe pour néanmoins conclure que ces éléments ne s'étaient pas traduits dans les faits par une attitude répondant à la définition du harcèlement psychologique (TF 4A_714/2014 du 22 mai 2015 consid. 2.4.2).

4.2.6 Le Conseil d'Etat, qui doit prendre les mesures nécessaires à la protection de la santé et de la personnalité des collaborateurs (art. 5 al. 3 LPers), a adopté le 9 décembre 2002 un règlement relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement du (ci-après : RCTH ; RSV 172.31.7). Ce règlement contient une définition du harcèlement (« tout comportement abusif d'une ou de plusieurs personnes qui vise à agresser ou à dénigrer une ou plusieurs personnes de manière répétée, fréquente et durable », art. 3 al. 1 RCTH) et a instauré le Groupe Impact, qui a pour mission de mener une politique de prévention, d'information et de formation sur la gestion du harcèlement et des conflits, et de traiter les demandes par une démarche informelle ou une procédure d'investigation (art. 5 RCTH). La démarche informelle peut être engagée par tout collaborateur qui, dans sa relation de travail avec d'autres collaborateurs, estime rencontrer d'importantes difficultés qui peuvent toucher sa personnalité ou être victime de harcèlement, ainsi que par l'autorité d'engagement, le chef de service ou le directeur. Le Groupe Impact peut aussi mener une médiation avec l'accord des personnes concernées (art. 11 al. 1 RCTH). Les opérations menées par le Groupe Impact dans la démarche informelle sont couvertes par une totale confidentialité (art. 13 al. 1 RCTH).

La procédure formelle d'investigation, qui peut être ouverte sur demande du collaborateur qui s'estime victime d'un harcèlement, par l'autorité d'engagement ou d'office par le Groupe Impact (art. 15 al. 2 RCTH) s'il soupçonne un harcèlement sur la base d'indices convergents, a pour but d'établir les faits et de déterminer si les éléments constitutifs du harcèlement sont réalisés (art. 14 et 15 RCTH; Dunand/Mahon, Conflits au travail, prévention, gestion, sanctions, Genève/Zürich/Bâle 2015, p. 168 s). A l'issue de l'investigation, le Groupe Impact établit, dans les meilleurs délais, un rapport contenant l'exposé des faits, donne son appréciation sur l'existence ou non du harcèlement et indique le ou les auteurs identifiés (art. 25 al. 1 RCTH).

4.3. En l'espèce, comme le relève justement l'appelant, le rapport établi par le Groupe Impact a une importante force probante et, si

l'intimée contestait les déclarations des personnes entendues dans le cadre de cette procédure interne, il lui appartenait de requérir leur audition en première instance. À ce stade, rien ne permet de mettre en doute la fiabilité de ces dépositions convergentes. En revanche, les premiers juges n'étaient pas pour autant liés par les conclusions du Groupe Impact et leur marge d'appréciation demeurait pleine et entière à cet égard. Ils étaient ainsi légitimés à se prononcer sur la base de ce rapport, mais également des autres éléments de preuve recueillis dans le cadre de l'instruction, en particulier des témoignages d'autres personnes entendues dans cette cause et du déroulement chronologique des faits relatifs aux rapports de travail entre l'appelant et l'intimée, qui n'ont pas été contestés par l'appelante.

Or, le raisonnement des premiers juges se révèle convaincant s'agissant de la nature et de l'intensité de l'atteinte. Ils ont ainsi relevé, en se fondant sur le rapport établi le 27 février 2010 par [...] à l'intention du Vice-Commandant de la Police cantonale, que le comportement de l'intimée était inapproprié, mais qu'il survenait en période de grandes tensions, celle-ci étant stressée par ses responsabilités et sa charge de travail. [...] a même précisé que l'importante masse de travail à laquelle sa supérieure était confrontée lui avait longtemps « paru une excuse valable » et que lors des périodes de répit, où elle était de meilleure humeur, leurs contacts s'étaient très bien déroulés et elle avait alors pris plusieurs fois le temps de la former, ce pourquoi elle tenait à la remercier. Il n'y avait donc pas un dénigrement systématique et délibéré de la part de l'intimée.

A cela s'ajoute qu'on ne discerne pas, dans l'attitude de cette dernière, le caractère sournois caractéristique du mobbing. Manifestement, celle-ci était soumise à une très forte pression et il est même établi qu'elle se trouvait dans un véritable état de surmenage. Ce contexte malsain a manifestement joué un rôle majeur dans l'attitude critiquable adoptée par l'intimée à l'endroit de sa subordonnée. Un tel comportement, que l'intimée ne conteste pas et qui est assurément répréhensible, ne saurait cependant être qualifié de délibéré, aucun

élément ressortant des faits ne permettant de conclure que l'intimée aurait volontairement visé une véritable élimination professionnelle de [...], les propres déclarations de cette dernière excluant d'ailleurs un tel cas de figure. En outre, il ressort clairement des considérations de fait des premiers juges, non contestées sur ces points par l'appelant, que la qualité du travail de l'intimée au sein de l'Administration cantonale avait toujours été excellente et qu'elle était une cheffe de projet énergique, qui imposait un rythme soutenu de travail pour faire avancer de nombreux dossiers, ce qui engendrait des difficultés sur le plan humain. Son transfert à l'Etat-major de la Police cantonale avait été critiqué dès le début, notamment par le Chef du Département de la sécurité et l'environnement. Sa personnalité assez intransigeante avait été relevée à cette époque déjà et il lui était notamment reproché de ne pas avoir suivi la filière policière et de n'avoir aucune expérience du terrain, alors qu'elle occupait un poste stratégique.

Par la suite, l'intimée a rencontré des problèmes d'intégration et ses relations avec les officiers ont toujours été problématiques. Malgré cet environnement peu favorable et une charge de travail très importante, l'intimée a continué à faire avancer les dossiers, tout en sollicitant régulièrement des soutiens. Le témoin [...] a d'ailleurs déclaré qu'il devait être humainement difficile pour l'intimée de travailler « dans un contexte comme celui-là ». Il est également établi qu'elle souffrait de cette situation et qu'elle était épuisée, notamment durant la période d'activité de [...]. La prise de contact de l'intimée avec le Groupe Impact le 4 mars 2010 confirme son mal-être sur son lieu de travail à cette époque. Elle n'a en outre pas cherché à fuir ses responsabilités lors de son entretien du 9 mars 2010 avec le Commandant de la Police cantonale. À cette occasion, elle a admis ses torts relatifs à son comportement envers [...] et rien ne permet d'exclure qu'il ne s'agissait pas d'un repentir sincère, l'appelant ne l'ayant du reste pas allégué.

Ainsi, l'appréciation des premiers juges quant à l'absence de mobbing imputable à l'intimée peut être confirmée, les conditions strictes

posées par la jurisprudence pour admettre l'existence d'un tel harcèlement psychologique n'étant manifestement pas réalisées.

Il en découle que le licenciement avec effet immédiat signifié à l'intimée s'avère disproportionné. En premier lieu, le contexte dans lequel s'inscrivent les agissements reprochés à l'intimée permet de relativiser fortement la gravité de ces derniers au niveau d'une éventuelle poursuite des rapports de travail et de conclure que l'Etat de Vaud disposait encore de moyens d'action, notamment la notification d'un avertissement formel, susceptible de remédier à la situation. Ce constat est encore renforcé par la prise de conscience clairement exprimée par l'intimée. De surcroît, il s'avère que l'appelant est lui-même dans une certaine mesure à l'origine du motif invoqué pour justifier le congé, même si les premiers juges ont relevé qu'une éventuelle atteinte à la personnalité de l'intimée résultant de sa surcharge de travail ne pouvait être imputée à l'employeur, celui-ci ayant pris plusieurs mesures pour la décharger de certaines tâches suite à des plaintes qui n'étaient qu'épisodiques et orales. Il n'en demeure pas moins que, depuis son transfert à la Police cantonale, cette agente de l'Etat, très compétente et dévouée, mais dont la personnalité et le manque d'expérience dans les activités de la police ont entraîné de multiples blocages dans le cadre de ses rapports avec les autres intervenants, a souffert d'un état d'isolement et de stress encore aggravé par son importante charge de travail. On ne se trouve à l'évidence pas dans le cas de figure envisagé par la jurisprudence pour admettre une perte irrémédiable du lien de confiance entre les parties, l'appelant n'ayant pas démontré, ni même allégué, que la hiérarchie de l'intimée lui avait donné une véritable chance de s'amender, l'absence d'un quelconque avertissement permettant même d'admettre le contraire. Il en découle que la solution adoptée par les premiers juges doit être entièrement confirmée, étant précisé que l'appelant ne conteste pas la quotité de la couverture salariale et de l'indemnité pour licenciement immédiat injustifié allouées à l'intimée.

5.1 L'appelant soutient à titre subsidiaire que même dans l'hypothèse où le licenciement immédiat ne serait pas justifié, il serait légitimé à sanctionner l'intimée, puisque les premiers juges ont reconnu un comportement inapproprié et inconvenant de sa part devant conduire à un avertissement formel. L'intimée pourrait ainsi prétendre « à l'allocation de son délai de congé mais non à une indemnité ».

5.2 En l'espèce, on ne discerne pas la logique de ce grief. En effet, en présence d'un congé immédiat injustifié, l'indemnité de l'art. 337c al. 3 CO s'impose en plus de la couverture salariale fondée sur l'art. 337c al. 1 CO et elle ne saurait donc être remplacée par cette dernière. De surcroît, la sanction légale découlant d'un tel licenciement ne peut être réduite au motif que l'employeur aurait été en droit d'opter pour un congé ordinaire après avertissement dès lors que rien ne permet de penser que l'intimée ne serait pas parvenue à s'amender après un tel rappel à l'ordre. Ce moyen ne peut donc qu'être rejeté en tant qu'il est compréhensible.

6.

6.1 Dans un dernier moyen, l'appelant critique l'allocation à l'intimée d'un solde de 12'048 fr. à titre de rémunération de ses heures supplémentaires calculée sur la base de son salaire horaire réel à la fin de son activité, soit 66 francs. Il ne conteste ni le principe de cette rémunération ni la quotité des heures indemnisées à ce titre, mais soutient que celles-ci devraient être rétribuées au montant horaire plafonné de 42 fr. fixé par le Conseil d'Etat dans sa directive relative à l'art. 120 RLPers. Selon l'appelant, le raisonnement suivi par les premiers juges sur ce point serait contraire à la LPers et à son règlement d'application, ainsi qu'au principe de l'égalité de traitement.

6.2 L'art. 117 RLPERS dispose que, pour une activité à temps complet, la durée effective du temps de travail peut présenter un solde positif, à concurrence d'un maximum de 60 heures, ou un solde négatif, à concurrence d'un maximum de 30 heures (al. 3). L'horaire variable fait l'objet d'une directive du SPEV, qui prévoit notamment des plages de travail fixes et la gestion de la variation du temps travaillé (al. 4).

Selon l'art. 3 de la Directive Lpers n° 48.3, lorsque le contrat est résilié, un éventuel solde positif est compensé en temps, sauf si l'organisation du travail ne le permet pas. Dans ce dernier cas, les heures sont payées sur la base du salaire annuel (1/2167 de salaire annuel).

S'agissant des heures supplémentaires, sont considérées comme telles le temps de travail ordonné par l'autorité d'engagement qui dépasse la durée ordinaire journalière ou hebdomadaire, pour autant que le collaborateur ne présente pas un solde négatif par rapport à la durée prévue à l'art. 115 (art. 119 al. 1 RLPers). Elles ne dépassent pas 140 par année civile (art. 120 al. 1 RLPers) et sont compensées en temps ; dans les cas exceptionnels, elles sont payées conformément à un tarif fixé par le Conseil d'Etat (al. 2). La Directive LPers n° 48.3 prévoit, en application de la disposition précitée, que la rétribution maximum de l'heure supplémentaire non compensée est fixée à 42 francs.

6.3 En l'espèce, la position adoptée par l'appelant est contradictoire dans la mesure où il invoque l'application du régime institué par la LPers et son règlement d'application, ainsi que le respect du principe de l'égalité de traitement, alors qu'il a accepté d'indemniser 502 heures supplémentaires revendiquées par l'intimée, soit un nombre bien supérieur au maximum réglementaire. De surcroît, il invoque le montant horaire de 42 fr. prévu par la directive relative à l'art. 120 al. 2 RLPers. Or, cette directive concerne les heures supplémentaires ordonnées par l'employeur et non celles entrant dans le champ d'application de l'art. 117 al. 3 RLPers, qui sont rétribuées sur la base du salaire annuel aux termes de la directive relative à cette disposition. On constate donc que l'appelant lui-même s'est totalement écarté des principes applicables aux agents de l'Etat en la matière, vraisemblablement en raison du caractère très particulier de la présente affaire. Ainsi, l'appelant ne saurait de bonne foi remettre en cause l'appréciation des premiers juges sur ce point, qui apparaît non seulement équitable, mais encore plus adaptée au cas de figure d'un licenciement

immédiat injustifié, qui n'a manifestement pas été pris en compte par la LPers et son règlement d'application.

Comme les premiers juges l'ont justement relevé, c'est bien le salaire horaire réel qui doit s'appliquer à la rémunération des heures supplémentaires. En effet, dans une telle situation, illicitement imposée par l'employeur, l'employé est absolument privé de la possibilité de procéder à une compensation en temps et il convient d'éviter qu'il se retrouve encore davantage lésé par une rétribution inférieure à son salaire réel. En pareille hypothèse, cette référence au salaire réel paraît constituer un minimum, à défaut de disposition spécifique de droit public cantonal et en regard des principes généraux du droit privé en la matière (salaire normal majoré d'un quart au moins, cf. art. 321c al. 3 CO). Ce grief doit donc également être rejeté.

7. En conclusion, l'appel doit être rejeté selon le mode procédural de l'art. 312 al. 1 CPC et le jugement entrepris confirmé.

En application de l'art. 16 al. 6 LPers, la procédure n'est pas gratuite. Les frais judiciaires de deuxième instance, arrêtés à 1'735 fr. (62 al. 1 TFJC [tarif des frais judiciaires civils du 28 septembre 2010 ; RSV 270.11.5] et art. 16 al. 7 LPers), seront mis à la charge de l'appelant, qui succombe entièrement (106 al. 1 CPC).

Il n'y a pas lieu à l'allocation de dépens, l'intimée n'ayant pas été invitée à se déterminer.

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

- I.** L'appel est rejeté.
- II.** Le jugement est confirmé.

- III.** Les frais judiciaires de deuxième instance, arrêtés à 1'735 fr. (mille sept cent trente-cinq francs), sont mis à la charge de l'appelant Etat de Vaud.
- IV.** L'arrêt motivé est exécutoire.

Le président :

La greffière :

Du

Le présent arrêt, dont le dispositif a été communiqué par écrit aux intéressés le 17 novembre 2016, est notifié en expédition complète au/à :

- Service juridique et législatif du Canton de Vaud pour l'A. _____,
- Me Patrick Mangold pour N. _____,

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

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

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

Le présent arrêt peut faire l'objet d'un recours en matière de droit public devant le Tribunal fédéral au sens des art. 82 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. Le recours en matière de droit public n'est recevable que si la valeur litigieuse s'élève au moins à 15'000 fr., à moins que la contestation ne soulève une question juridique de principe (art. 85 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 :