

COUR D'APPEL CIVILE

Arrêt du 13 novembre 2018

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

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

Saisie par renvoi de la 1^{re} Cour de droit social du Tribunal fédéral et statuant sur l'appel interjeté par **A.**_____, défendeur, 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 **C.**_____, à Blonay, demanderesse, 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 A._____, s'est engagé à remettre à la demanderesse C._____, 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).

B. a) Par acte du 18 août 2016, A._____ a interjeté appel contre ce jugement, en concluant, sous suite de frais, à sa réforme en ce sens principalement que les conclusions de la demanderesse soient rejetées (II/I) et les frais de justice mis à sa charge (II/II), subsidiairement qu'il soit reconnu le débiteur de la demanderesse 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.

b) Par arrêt du 17 novembre 2016, la Cour de céans a rejeté l'appel interjeté par A. _____ (I), a confirmé le jugement (II), a mis les frais judiciaires de deuxième instance, arrêtés à 1'735 fr., à la charge de l'appelant (III) et a dit que l'arrêt motivé était exécutoire (IV).

c) Par arrêt du 21 décembre 2017 (TF 8C_41/2017), la I^{re} Cour de droit social du Tribunal fédéral a partiellement admis le recours formé par A. _____ en ce sens que l'arrêt de la cour de céans du 17 novembre 2016 a été annulé et la cause renvoyée à la cour de céans pour nouvelle décision ; elle a en outre mis les frais judiciaires, arrêtés à 2'000 fr., à la charge de C. _____.

En droit, le Tribunal fédéral a en substance considéré que les faits retenus dans l'arrêt cantonal avaient été établis de manière arbitraire. La cour de céans, sans aucune motivation, n'avait pas retenu ni même discuté les témoignages recueillis par le Groupe Impact, ceux-ci attestant pourtant de manière concordante et dépourvue d'ambiguïté des faits susceptibles d'étayer les allégations de harcèlement. La cour de céans n'avait pas non plus discuté les conclusions du Groupe Impact bien qu'elle eût reconnu qu'elles revêtaient « une importante force probante ». La Haute cour a ajouté que le fait que l'auteur présumé n'avait pas fait montre d'un caractère sournois dans son comportement ne permettait pas de conclure à l'absence de harcèlement. Elle a donc renvoyé la cause à la cour de céans pour qu'elle établisse les faits et apprécie les preuves dans le respect dans l'art. 9 Cst. Elle a toutefois précisé que l'annulation de l'arrêt attaqué ne préjugait en rien de l'issue de la procédure, la cour de céans conservant sa liberté pour apprécier l'ensemble des preuves dans les limites définies par la jurisprudence.

d) Les parties ont été invitées à se déterminer ensuite de l'arrêt de renvoi du Tribunal fédéral.

Par courrier du 29 janvier 2018, le Service juridique et législatif, représentant l'appelant, a déposé des observations et a confirmé ses conclusions.

Le 15 mars 2018, C._____ a également déposé des observations.

C. La Cour d'appel civile retient les faits pertinents suivants dans la mesure utile à la compréhension et à la résolution de la question encore litigieuse à la suite de l'arrêt de renvoi du Tribunal fédéral du 21 décembre 2017 :

1. a) C._____ (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 certificat établi le 22 juin 1999, dans le cadre de la Table ronde sur l'assainissement des finances, par le Secrétaire général ...][...] souligne

son « esprit d'initiative très marqué » et sa « grande résistance au stress ». En 2002, le Conseiller d'Etat en charge du DIRE a félicité la demanderesse pour 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 [...] 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. 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)** A compter du mois de juillet 2006, 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.

Dès lors que la fonction était désormais occupée par une civile, ses attributions ont été partiellement revues. 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) Par avenant du 29 décembre 2008, le poste de la demanderesse 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 [...].

Pour sa part, l'ancien Commandant a complété le rapport d'évaluation du temps d'essai en indiquant qu'elle était très indépendante d'esprit, peinait parfois à changer d'orientation intellectuelle, s'était rapidement intégrée à la structure hiérarchisée de la PCV, mais que ses contacts avec ses collègues étaient en revanche plus délicats. Il 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.

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, ...][...], ...]procureur général adjoint 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. 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 d'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. 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. ...]

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...][...] par courrier du 26 mai 2009 du Commandant ad interim.

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 dans lequel il est notamment mentionné que, pour des raisons

d'incompatibilité de caractère et de mode de fonctionnement avec sa supérieure directe, qui ne remettaient pas en question les compétences professionnelles de [...] [...], cette dernière terminerai 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 pas 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). 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. Elle était également 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 a 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 [...], 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 [...] et de l' [...], 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.

Le 20 août 2009, l'ensemble des groupes de travail liés aux sites concernant la Police cantonale ont été 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.

4. Dès le mois d'octobre 2009, la demanderesse a pu engager une chargée de projets en la personne de ...][...]. Celle-ci étant économiste 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.

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 que, sur un plan général, elle ressentait une forme de pression constante qui l'avait amenée à plusieurs reprises à se poser des questions sur ses compétences. La pression l'avait déjà conduite aux larmes. Ils sont convenus qu'elle établirait un rapport sur ses relations de travail avec la demanderesse.

Le 27 février 2010, ...][...] a transmis au Vice-commandant son rapport lequel indique 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. (...) ».

5. 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 ...][...]. 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 interrompu, à titre de mesure immédiate, tout lien hiérarchique entre les deux employées, l'interlocuteur exclusif de la demanderesse au sein de la DOP étant désormais [...].

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 ».

(..) 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 ».

6. 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. Elle avait ainsi dû s'adapter à des personnalités très différentes et avait 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 avait 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 auraient 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. [...] a encore ajouté que prise au piège par son désir de bien faire et son idéal fort, la

demanderesse avait persisté dans des efforts inhumains sans se rendre compte de sa fatigue et de ses limites personnelles. Elle a conclu que 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 avaient eu de graves conséquences sur sa santé physique et psychique et qu'elle souffrait d'un épuisement professionnel. Elle en a décrit le tableau clinique typique précisant que la demanderesse avait tenu longtemps dans une situation à risque importante, sa hiérarchie ne lui ayant pas donné les moyens et le soutien nécessaires pour faire face à une surcharge de travail inhumaine.

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

Le 21 juin 2010, sur demande du médecin cantonal adjoint ad interim et responsable de l'Unité Santé au Travail (ci-après : UST), 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.

La demanderesse a été en incapacité totale de travail du 22 mars au 24 septembre 2010 et en incapacité partielle à 50 % du 25 septembre au 22 octobre 2010.

7. 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.

Par courrier du 9 août 2010, le conseil de la demanderesse s'est déterminé sur le projet de rapport du Groupe Impact.

Le 14 septembre 2010, le Groupe Impact a déposé son rapport définitif d'investigation confirmant les conclusions prises dans son projet de rapport. Afin d'éviter des répétitions, seul le contenu de ce rapport – lequel est sensiblement similaire au projet – est retranscrit ci-dessous. Pour une meilleure compréhension, le contenu des déterminations du conseil de la demanderesse du 9 août 2010 est quant à lui reproduit à la suite de ce rapport, mais avant le chiffre 7 dudit rapport, qui y répond.

Il ressort du rapport définitif du 14 septembre 2010 notamment ce qui suit :

« 1 LA PLAINTÉ
(...)

2 DEROULEMENT DE L'INVESTIGATION
2.1 LES AUDITIONS

Les auditions se sont déroulées du 24 mars 2010 au 29 avril 2010.

Le Groupe Impact a entendu :

- Mme [...], chargée de projet, témoin (PV p. 1 à 5)
 - Mme C. _____, adjointe du commandant, partie mise en cause (PV p. 6 à 8 et 16 à 18)
 - M. [...], chef de projet, témoin (PV p. 9 à 12)
 - Mme [...], ancienne chargée de projet, témoin (PV p. 13 à 15)
 - M. [...], remplaçant du chef de la division prévention criminalité, témoin (PV p. 19 à 21)
 - M. [...], chef du bureau des manifestations publiques, témoin (PV p. 22 à 23)
 - Mme [...], secrétaire de l'état-major, témoin (PV p. 24 à 26)
 - M. [...], ancien chef de la division soutien opérationnel, témoin (PV p. 27 à 28)
 - M. [...], responsable des manifestations sportives, témoin (PV p. 29 à 30)
 - M. [...], responsable du pôle sécurité et justice à la DSI, témoin (PV p. 31 à 32)
 - M. [...], chef de la division prévention criminalité, témoin (PV p. 33 à 35)
 - M. [...], adjoint au commandant de la gendarmerie, témoin (PV p. 36 à 37)
 - Mme [...], cheffe de projet au pôle sécurité et justice à la DSI, témoin (PV p. 38 à 39)
 - Mme [...], secrétaire du commandant de la police cantonale, témoin (PV p. 40 à 42)
- (...)

3 ELEMENTS DE CHRONOLOGIE

(...)

4 ALLEGATIONS DE MME [...]4.1 ALLEGATION 1 : COMPORTEMENT DENIGRANT ET HUMILIANT

Mme [...] allègue que Mme C._____ a eu, à son égard, un comportement dénigrant et humiliant, se manifestant essentiellement par des critiques véhémentes et permanentes sur son travail. Ce comportement se serait produit le plus souvent en l'absence de témoins, mais parfois en public, au cours de séances de travail.

Elle cite différents épisodes où un tel comportement s'est produit :

- Lors de la correction des PV de séances, Mme C._____ se montrait impatiente, gesticulait avec humeur, soulignait les erreurs de Mme [...] en posant ses doigts sur l'écran (PV p. 2).
- A plusieurs reprises, Mme C._____ a déprécié les tâches de Mme [...] en affirmant que son travail se limitait, en l'état, à une simple mise en page, sans aucune analyse et lui a fait comprendre qu'elle ne méritait pas une rémunération « supérieure aux autres », due à un cahier des charges artificiellement « gonflé » (pièce 9).
- Lors de la modélisation du nouveau processus CODEX, Mme [...] travaillait avec Mme C._____ sur le logiciel MindManager. Cette dernière faisait des gestes d'impatience et reprochait à Mme [...] de ne pas effectuer « dans la seconde » les corrections qu'elle demandait (pièce 5).
- Lors de la séance « Manifestations publiques-guichet unique », Mme [...] s'est fait sèchement rabrouer par Mme C._____, en présence de témoins, après être intervenue sur un point précis d'un dossier qu'elle estimait bien connaître (pièce 4).
- Lors d'une autre séance réunissant, notamment, la Cheffe de la Police du commerce de Lausanne et des tiers, Mme [...] devait apporter, en direct, des modifications aux documents projetés à l'écran. Par ses remarques et la manière dont ses demandes étaient formulées, Mme C._____ a généré un tel stress chez sa collaboratrice que celle-ci en a perdu ses moyens et n'est plus parvenue à écrire sans faute. Cela a provoqué plusieurs remarques désobligeantes de Mme C._____ à son égard, devant les personnes présentes (ibid.).
- Le 20 janvier 2010, Mme C._____ a conduit le sgt [...] et l'adj. [...] dans le bureau de Mme [...] et l'a sommée de reconnaître devant eux qu'une information répercutée par Mme C._____ était erronée et que Mme [...] était à l'origine de cette erreur (PV p. 3, p. 23, p. 29-39, pièces 19, 22).
- Le 3 février 2010, alors qu'il venait d'entrer en fonction, M. [...] a souhaité être présenté aux différents Corps de la Pol cant. Mme [...] a proposé de se joindre à lui, pour mieux connaître son environnement professionnel et améliorer son travail dans les projets transversaux. Mme C._____ a répondu par la négative, de manière cinglante. Puis, suite à un argument avancé par sa collaboratrice, elle a haussé le

ton et a ajouté, en présence de M. [...] que Mme [...] n'était « qu'une assistante ». Cette intervention ressentie comme très humiliante par Mme [...] s'est prolongée durant près d'un quart d'heure, et Mme C._____ est encore revenue sur le sujet, le lendemain à la cafétéria, alors que d'autres personnes se trouvaient autour d'elles (pièces 5-6).

- Le 10 février 2010, alors que Mme [...] était encore perturbée par ces épisodes, une séance interne de la DOP a eu lieu, avec pour but de préparer le plan de développement. Cette séance a consisté en une présentation de la base à M. [...]. Mme C._____ a soudainement décidé que, comme Mme [...] était responsable de cette base, c'était à elle d'effectuer cette présentation. Mme [...] a été prise de cours et n'a pas pu faire cette présentation de manière satisfaisante (pièce 6).

4.2 ALLEGATION 2 : AGISSEMENTS ENTRAVANT LA REALISATION DE SON TRAVAIL

Mme [...] allègue avoir été mise dans l'incapacité d'exécuter ses tâches correctement, par le fait que :

- Mme C._____ ne lui donnait pas les explications nécessaires à l'exécution de ses tâches qui étaient nouvelles pour elle et dont certaines, comme la prise et la rédaction de nombreux PV, ne correspondaient pas à son cahier des charges (pièce 8).
- Mme C._____ ne répondait pas directement à ses questions mais argumentait longuement sur leur pertinence en induisant qu'elles étaient infondées ou la conséquence d'une « intelligence limitée », au point que Mme [...] en est arrivée à éviter toute question (pièce 10).
- Mme C._____ l'a isolée de son entourage professionnel en l'obligeant, dès janvier, à prendre toutes les pauses du matin et de midi avec elle et en faisant, dès le départ, des remarques très critiques sur ses collègues, notamment les autres secrétaires de l'Etat Major. Cela a généré chez Mme [...], un sentiment de méfiance à l'égard de son entourage. Elle s'est alors abstenue de leur poser les questions qui auraient été utiles à son travail (pièce 10, PV p. 1).

4.3 CONSEQUENCES DE CES AGISSEMENTS SUR MME [...]

Les agissements de Mme C._____ ont fortement déstabilisé Mme [...] qui en est arrivée à douter de ses capacités au point de songer à faire un test de QI. Elle a été très fragilisée par la véhémence et la répétition des critiques de sa cheffe, qui ont porté atteinte à l'estime qu'elle avait d'elle-même. Elle évoque un état de « détresse émotionnelle », de stress et d'anxiété, qui généraient des réactions physiques, sensation d'oppression, transpiration, à l'approche de Mme C._____.

La qualité de son travail en a été fortement péjorée : il lui arrivait, par exemple, d'inverser « toutes les lettres » lorsqu'elle tapait un texte, au point que, suite à une question dans ce sens de Mme C._____, elle s'est demandée si elle avait souffert de dyslexie dans son enfance. Elle déclare avoir éprouvé, lors de certaines scènes particulièrement violentes, comme l'aveu imposé d'une

erreur de sa part au sgt [...] et à l'adj. [...], un sentiment de « déphasage » où elle se sentait comme « à l'extérieur d'elle-même ». Elle déclare que, de manière générale, elle « se sentait forte », pourtant Mme C. _____ est parvenue à la « mettre en pièces en trois mois ». Sa motivation au travail, son enthousiasme et sa capacité à prendre des initiatives en ont été brisés (PV p. 3, pièces 9 à 13).

5 RESULTATS DE L'INVESTIGATION

5.1 VERIFICATION DES ALLEGATIONS

Afin de pouvoir établir les faits et confirmer ou infirmer les allégations de Mme [...], il convient d'examiner les procès-verbaux des témoins et des parties ainsi que les pièces versées au dossier.

5.1.1 Allégation 1. Comportement dénigrant et humiliant

5.1.1.1 Selon Mme C. _____

Mme C. _____ conteste avoir jamais crié ou dénigré Mme [...]. Elle conteste également avoir été agressive à son égard et affirme n'avoir jamais tenu de propos mettant en doute son intelligence (PV p. 8, p. 16). Elle admet avoir pu blesser sa collaboratrice sans s'en rendre compte, ce dont elle s'est excusée (PV p. 17). Ce n'est qu'au début février 2010, que Mme [...] lui a fait part de ses souffrances. Elle a immédiatement pris des mesures, proposé un coaching, un team building, et a délégué à M. [...] le soin de superviser sa collaboratrice (pièce 35).

Mme C. _____ reconnaît avoir dit à Mme [...] que son travail ne correspondait pas encore, dans la phase d'apprentissage dans laquelle elle se situait, à son cahier des charges (PV p. 16).

Mme C. _____ déclare avoir choisi Mme [...] parmi d'excellentes candidatures, car elle a apprécié son enthousiasme et sa spontanéité, et a estimé que cette attitude serait bénéfique à l'institution (PV p. 7).

Toutefois, selon Mme C. _____, leur relation professionnelle est fondée sur un malentendu : elle-même pensait avoir engagé une personne autonome alors que Mme [...] s'attendait à être suivie de la même manière que lorsqu'elle était en stage (PV p. 17).

Mme C. _____ relève que Mme [...] travaille vite, mais au détriment de la qualité du travail fourni. Elle fait beaucoup d'erreurs formelles, ce que Mme C. _____ juge surprenant chez une personne ayant ce niveau de formation (PV p. 7).

Mme C. _____ commente de la manière suivante les différents épisodes mentionnés par Mme [...], qui illustreraient, selon la plaignante, un comportement dénigrant et humiliant :

Sur la séance « e-prestations-guichet unique », Mme C. _____ se déclare très surprise d'être accusée d'avoir rabroué sa collaboratrice. Elle affirme que, de manière générale, elle ne crie pas. En revanche, elle a dû parfois signaler à Mme [...] que ce qu'elle disait était « faux ou mal à propos ». C'est à la sortie de la séance qu'elle lui a expliqué qu'il était préférable de s'informer sur un dossier avant d'intervenir en séance (PV p. 7).

Concernant la confrontation du 20 janvier 2010 entre Mme [...], le sgt [...] et l'adj. [...], lors de laquelle Mme [...] a dû reconnaître avoir été à l'origine d'une erreur, son objectif était de faire comprendre à sa collaboratrice que « lorsqu'on dit quelque chose, il faut en assumer les conséquences ». Elle a jugé qu'il « fallait mettre Mme [...] face à ses responsabilités », celle-ci lui ayant transmis une information erronée qu'elle avait répercutée dans d'autres départements (PV p. 8).

S'agissant de la demande de Mme [...], le 3 février 2010, de se joindre à M. [...] pour aller se présenter aux différents Corps de la Pol cant, Mme C. _____ conteste avoir répondu de manière « cinglante ». Sa réponse s'est faite de manière « ferme ». Elle a, en effet, trouvé très cavalier que Mme [...], qui n'était pas en charge de projets, fasse cette demande. S'il était nécessaire que M. [...], responsable de projets, entreprenne cette démarche, ce n'était pas le cas de Mme [...] que Mme C. _____ avait présentée lors des séances (PV p. 16).

Mme C. _____ déclare avoir été très déçue par la présentation de la base à M. [...], faite par Mme [...] le 11 février 2010. Sans décrire précisément la manière dont cette séance s'est déroulée, Mme C. _____ explique que ce dossier était l'un des premiers qu'elle a confiés à sa collaboratrice et qu'elle avait passé beaucoup de temps avec elle pour l'informer des modifications et des corrections souhaitées. Toutefois, cela n'avait pas été fait pour la plupart des éléments signalés (statuts, droits d'accès, gestion des groupes, calcul des champs, etc.) (Ibid).

Malgré ces déconvenues, Mme C. _____ estime que Mme [...] a le potentiel nécessaire pour remplir sa fonction et qu'elle n'a jamais remis en question sa décision de l'engager en qualité de chargée de projets (pièce 35).

5.1.1.2 Selon les témoins

Plusieurs personnes ont été témoins d'attitudes ou de propos agressifs ou dénigrants de Mme C. _____ envers Mme [...] :

- Mme [...], secrétaire du Commandant, dont le bureau se situe à proximité de celui de Mme [...], déclare avoir entendu quasiment quotidiennement, dans le bureau de Mme [...], des éclats de voix de Mme C. _____ qui s'adressait à sa collaboratrice sur un ton « manifestation autoritaire ». Elle déclare avoir rapidement constaté que Mme [...] n'allait pas bien et l'a souvent vue en pleurs dans son bureau ou dans les toilettes. Selon ce témoin, Mme [...] « perdait pied », se sentait incompétente mais n'osait pas donner son congé car il s'agissait de son premier emploi (PV p. 41-42).

Avant l'arrivée de Mme [...], Mme [...] a dû effectuer certains travaux de correspondance, d'organisation de séances et de prise de PV pour Mme C. _____. La relation était très tendue et Mme C. _____ lui parlait sur un ton blessant. Mme [...] en avait « la boule au ventre » et perdait confiance en elle, comme cela est arrivé plus tard à Mme [...] (PV p. 40-41).

- Mme [...], secrétaire de l'Etat Major, et, plus particulièrement, de M. [...], dont le bureau est situé à côté de celui de Mme [...], a constaté que Mme C. _____ s'enfermait presque tous les jours, en début de matinée, avec sa collaboratrice, dans le bureau de celle-ci. Elle entendait Mme C. _____ parler fort ou crier. Ces séances duraient une heure ou deux, et parfois toute la matinée. Quand Mme C. _____ sortait du bureau, Mme [...] n'allait pas bien et Mme [...] l'a vue en larmes à plusieurs reprises.

Mme [...] a, elle aussi, travaillé pour Mme C. _____ avant l'arrivée de Mme [...]. Elle décrit une collaboration difficile, Mme C. _____ donnant des ordres peu clairs, dans la précipitation, paraissant constamment stressée et attribuant la responsabilité de ses erreurs aux autres, à Mme [...], notamment (PV p. 24-25).

- Mme [...], cheffe de projet informatique à la DSI pour le pôle sécurité et justice, était présente à la séance du 10 décembre 2009, concernant la modélisation du nouveau processus CODEX. Elle déclare que, comme elle travaillait depuis plus d'une année avec Mme C. _____, elle n'a pas été choquée par son ton, qui correspondait, selon elle, à sa manière assez directe de manager. En fin de compte, la proposition de Mme [...] a été suivie. Mme [...] estime que Mme [...] était touchée par la situation (PV p. 30).

- S'agissant de la séance « e-prestations-guichet unique », quatre témoins, le Coad [...], le sgt [...], l'adj. [...] et l'adj [...] confirment que Mme [...] a été, par Mme C. _____, durement remise à sa place et enjoins de se taire alors qu'elle avait, de manière « enjouée », voulu compléter un propos de sa cheffe. Le témoin [...] déclare que cet incident les a marqués par sa dureté (PV p. 19, 22, 30, 34, pièces 17, 9, 20, 22).

- En janvier 2010, Le sgt [...] et l'adj [...] ont reçu des informations contradictoires concernant la mise en test d'un questionnaire sur les manifestations dans le Nord vaudois, l'une provenant de Mme C. _____, l'autre du Coad [...], lors d'une réunion du 20 janvier. Voulant clarifier ce point, ils ont décidé d'aller questionner Mme C. _____, dans son bureau au sortir de la séance. Celle-ci leur a immédiatement répondu que ces informations lui avaient été transmises par Mme [...] et les a conduits dans le bureau de cette dernière dont elle a ouvert la porte énergiquement. Selon les témoins, Mme [...] a eu l'air apeuré à la vue de sa cheffe et semblait fébrile. Mme C. _____ l'a priée de se justifier. Mme [...] tremblait fortement et paraissait choquée de la réaction de sa cheffe. Selon le témoin [...], le but de cette confrontation était que Mme C. _____ puisse se décharger de sa responsabilité. Face à ce qu'ils ont estimé être une réaction disproportionnée de Mme C. _____, ils ont tenté d'apaiser la situation. Cet épisode leur a laissé supposer que la collaboration n'allait pas durer entre ces deux personnes et

que Mme [...] ne semblait plus être en état de travailler (PV p. 23, 29-30, pièces 19, 22).

- Dès son arrivée en février 2010, M. [...], chef de projets à la DOP, a constaté que Mme C. _____ rabaissait constamment Mme [...] tout en le mettant, lui, sur un piédestal. Elle formulait des critiques sur la qualité du travail de sa collaboratrice, procédait à des généralisations négatives et utilisait des expressions culpabilisantes comme « bien sûr que tu devrais savoir », « je pensais qu'un junior savait faire cela ».

Mme C. _____ s'est plainte auprès de lui que la correction des PV de Mme [...] lui prenait trop de temps et qu'elle n'arrivait plus à gérer cela. En assistant aux séances de correction, il a constaté que Mme C. _____ dictait les phrases au lieu d'indiquer à sa collaboratrice ce qui n'allait pas en la laissant reformuler. Elle reprochait à Mme [...] son désintérêt, mais chaque fois que cette dernière disait quelque chose, Mme C. _____ trouvait le propos inadéquat. Il est arrivé qu'en séance, M. [...] lève le ton pour que Mme C. _____ cesse de ressasser ses reproches et pour pouvoir se recentrer sur l'objectif.

- Le 3 février, lorsque Mme [...] a proposé de se joindre à lui pour se présenter aux divisions de le Pol cant, il confirme que Mme C. _____ a répondu de manière dénigrante, et que son argumentation a duré entre 10 et 15 minutes. Il confirme également qu'elle est revenue sur le sujet le lendemain à la cafétéria. Il a ressenti cela comme du dénigrement à l'égard de Mme [...] et en a éprouvé de la gêne. Il l'a dit à Mme [...] qui a fondu en larmes.

Sur la séance interne de présentation de la base, il déclare que Mme [...] devait faire cette présentation devant Mme C. _____ et lui-même. C'est, en réalité, Mme C. _____ qui a parlé pendant 2 heures. Selon lui, il est possible que Mme [...] n'ait pas parfaitement fait son travail, néanmoins sa cheffe ne l'a pas laissée s'exprimer. Il a constaté que Mme [...] était « tétanisée » (PV p. 11). Il évoque une autre séance qui réunissait Mme C. _____, Mme [...], des représentants d' [...] et lui-même, laquelle portait sur un manque de ressources, où Mme [...] était chargée de présenter le calcul des charges. Elle a commencé à le faire rapidement sur un power point. Mme C. _____ l'a empêchée de mener à bien sa présentation et a monopolisé la parole (ibid.).

Chargé de superviser le travail de Mme [...], M. [...] a pu constater qu'elle était essentiellement chargée de tâches de secrétariat, alors qu'elle a une fonction de chargée de projets. Il estime que la qualité de son travail est bonne si les explications de départ sont claires (PV p. 9, p. 10, p. 11).

- De manière générale, l'adj. [...] relève que Mme [...] a souvent été interpellée de manière inutilement blessante par Mme C. _____, qui la traitait comme son « larbin ». Il l'a vue

pleurer à une ou deux reprises dans les couloirs. Il lui aurait alors dit qu'elle avait « bien du courage » (PV p. 19).

- Seuls les témoins [...] (PV p. 31 et 32) et [...] (PV p. 36 et 37) déclarent n'avoir jamais rien constaté de particulier pendant les séances auxquels ils ont assisté.

5.1.1.3 Témoignage de Mme [...]

Le témoignage de Mme [...], qui a précédé Mme [...] à ce poste est important pour la présente enquête dans la mesure où il tend à démontrer que Mme C._____ a eu, avec une collaboratrice précédente, un comportement comparable à celui allégué par Mme [...].

Mme [...] déclare avoir été confrontée à l'agressivité de sa cheffe dès le jour de son arrivée. Elle aurait été soumise à des réprimandes réitérées et interminables, au cours desquelles les mêmes arguments auraient été répétés pendant plusieurs dizaines de minutes. Elle estime avoir été la cible d'une « violence hors du commun », qui l'a fragilisée et a affecté son employabilité pendant quelques mois (PV p. 14, 15, pièces 38-39 et 42-44 en version word).

Le Groupe Impact a noté que Mme [...] ressentait, au moment de son entretien, une profonde émotion en évoquant cette période et qu'elle avait de la peine à en parler.

Interrogée sur sa relation avec Mme [...], Mme C._____ déclare que celle-ci n'avait pas le niveau requis, que les PV et les documents qu'elle rendait étaient inutilisables. Selon elle, la mésentente était totale, également sur le plan de la communication. Elle a été déçue d'emblée car Mme [...] l'a informée, le jour même de son entrée en fonction, qu'elle était intéressée par le poste de cheffe de projet à la DOP, lequel n'était pas encore mis au concours. Mme C._____ a souhaité la licencier après 15 jours, mais M. [...] aurait insisté pour que Mme [...] puisse rester jusqu'à la fin de son temps d'essai et il aurait tenté de le prolonger de 3 mois. Elle déclare qu'au cours des dernières semaines où Mme [...] était en poste, celle-ci aurait dit « pis que pendre » sur elle.

M. [...] déclare avoir vu, sans donner d'autres précisions, un projet réalisé par Mme [...]. Mme C._____ le lui aurait montré pour expliquer sa décision de ne pas garder cette collaboratrice à l'issue de son temps d'essai. Selon lui, ce travail était insatisfaisant en regard du niveau de Mme [...]. (PV p. 28).

Mme [...] atteste que la relation entre Mme [...] et Mme C._____ ne semblait pas bonne. Elle a vu Mme [...] pleurer régulièrement et s'en est inquiétée. Mme [...] lui a fait part de ses difficultés relationnelles avec sa cheffe ainsi que du fait qu'elle avait l'impression que Mme C._____ cherchait une faille pour pouvoir la licencier. Mme [...] prétend que Mme [...] avait pourtant très rapidement trouvé sa place au sein du service et qu'il n'y avait que des appréciations positives sur son travail et son attitude

ouverte à la collaboration. Ses compétences étaient, selon elle, reconnues par tout le monde (PV p. 42).

Mme [...] va dans le même sens et déclare que c'est à la surprise générale que Mme [...] a été licenciée à la fin de son temps d'essai car elle était très appréciée et son travail était considéré comme bon (PV p. 25).

Le compte rendu d'entretien, réalisé par l'IPA [...], le 27 avril 2009 (pièce 18), recense les doléances de Mme [...] qui fait état d'une très forte pression tant psychologique que professionnelle exercée sur elle par Mme C._____, de critiques incessantes sur son travail, d'un désaveu systématique de chacune de ses initiatives, notamment lorsqu'elles impliquaient des contacts avec des collaborateurs (pièce 18).

5.1.1.4 Conclusion sur l'allégation 1

Compte tenu des éléments exposés ci-dessus, l'allégation 1 est retenue.

5.1.1 Allégation 2 : Agissements entravant la réalisation du travail

5.2.1.1 Selon Mme C._____

Mme C._____ déclare qu'à l'arrivée de Mme [...], elle lui a consacré deux semaines entières, libres de rendez-vous, pour lui expliquer le travail et la présenter aux collaborateurs et collaboratrices de la Pol cant. Elle estime avoir veillé à lui donner des tâches et des responsabilités qui étaient à sa portée, et lui avoir laissé des délais suffisants pour les réaliser.

Elle a ensuite fixé une séance hebdomadaire pour faire le point. Mme [...] ne lui a jamais exprimé directement de critique. Elle se disait fatiguée et lui a dit, à fin 2009, qu'il était difficile pour elle de faire autant de fautes et d'avoir le sentiment de ne pas être à la hauteur (PV p. 7).

Mme C._____ conteste avoir mis en doute l'intelligence de Mme [...] mais déclare lui avoir signalé qu'elle ne pouvait pas constamment se réfugier derrière l'inexpérience et la jeunesse pour justifier ses erreurs (PV p. 8). Quant à la correction des PV, elle s'est rendu compte que ces séances généraient du stress chez l'une comme chez l'autre et que cela avait tendance à multiplier les erreurs de Mme [...]. Mme C._____ avait elle-même des « nœuds à l'estomac » car elle craignait de ne pas arriver au bout du travail, ce qui générait en elle un sentiment d'insécurité. Bien que cette manière de faire ait été inconfortable pour toutes les deux, elles n'ont pas trouvé d'autre méthode satisfaisante de fonctionner (ibid.).

5.1.1.2 Selon les témoins

Dans une entité composée, jusqu'en février 2010, de deux personnes uniquement, les agissements ayant trait aux directives et aux réponses données par la supérieure à sa subordonnée se sont faits dans le cadre d'une relation bilatérale. Aucun témoin direct ne peut se prononcer sur ces points.

En revanche, certaines personnes entendues dans le cadre de cette investigation ont collaboré avec Mme C._____. C'est, notamment le cas de Mmes [...] et [...] qui ont effectué des tâches de secrétariat pour celle-ci lorsqu'elle travaillait seule dans sa division.

Mme [...] déclare que Mme C._____ donnait des ordres peu clairs, dans la précipitation, paraissant constamment stressée et attribuant la responsabilité de ses erreurs aux autres (PV p. 24). Mme [...] va dans le même sens : Mme C._____ lui répétait fréquemment qu'elle n'avait pas compris ce qu'il fallait faire ou qu'elle n'avait pas fait ce qu'elle lui avait demandé. Mme [...] en était affectée au point de perdre confiance en ses capacités. Elle déclare que ce n'est que lorsqu'un apprenti s'est installé dans son bureau et qu'il a confirmé que Mme C._____ n'avait pas dit ce qu'elle prétendait qu'elle a compris qu'elle ne devait pas se considérer comme « nulle » et que Mme C._____ se contredisait dans ses directives (PV p. 40-41).

Mme [...] affirme avoir été empêchée, par Mme C._____, d'accomplir son travail. En 3 mois de collaboration, elle déclare n'avoir quasiment jamais pu parler de travail avec sa cheffe. Elle avait une liste de tâches à effectuer qui correspondaient à sa fonction. Elle aurait pu commencer d'emblée à travailler, or, pendant les deux premières semaines, elle n'a rien eu le droit de faire. Puis, chaque fois qu'elle voulait travailler sur l'un de ces sujets, la réponse de Mme C._____ était négative. Elle déclare qu'après trois semaines, elle était « abasourdie » (PV p. 13-14). Elle évoque d'ailleurs ce point au cours son entretien avec l'IPA [...] du 27 avril 2009, au cours duquel elle signale que ses initiatives sont systématiquement désavouées (pièce 18). L'hypothèse de Mme [...] est que Mme C._____ ne supporte pas que quelqu'un d'autre se montre utile (PV p. 14).

S'agissant de l'isolement allégué par Mme [...], plusieurs témoins ont constaté ce qui suit :

Mme [...] déclare que Mme C._____ a d'emblée accompagné Mme [...] à toutes les pauses et qu'elle-même et Mme [...] ne pouvaient pas lui parler car elle était « accaparée par sa cheffe » (PV p. 41).

Mme [...] a eu l'impression que Mme C._____ tentait de « la (Mme [...]) garder sous sa coupe, l'empêchait de développer des contacts avec des collègues afin d'éviter que Mme [...] ait de mauvais échos à son sujet » (PV p. 25).

Quant à Mme [...], elle déclare qu'au cours de sa première semaine d'activité, Mme C._____ l'a réprimandée, de manière agressive, parce qu'elle avait bu un café avec un jeune chef de projets. Selon Mme [...], le seul argument qu'elle a alors fait valoir était qu'elle devait « utiliser la voie de service pour s'adresser aux gens » (PV p. 13). Mme [...] travaillait dans le même bureau qu'un collaborateur externe, rattaché à l' [...]. Lorsqu'elle a mentionné à sa cheffe que ce partage de bureau était profitable car elle pouvait poser des questions à ce collègue, Mme C._____ l'a

vivement réprimandée et lui a donné l'ordre de ne pas se renseigner auprès de lui (ibid.).

5.2.1.3 Conclusion sur l'allégation 2

Compte tenu de ce qui précède, l'allégation 2 est retenue.

5.2 ARGUMENTATION DE MME C. _____

Dans l'historique de son activité au sein de la Pol cant (pièces 32 à 35) ainsi que dans le courrier de son conseil, Me Mangold, du 18 mai 2010 (pièces 60 à 63), Mme C. _____ décrit sa propre situation au sein de ce service et se déclare victime de conditions de travail délétères et de comportements hostiles. Me Mangold annonce même que sa mandante est décidée à porter plainte en son nom et il demande la suspension de la présente investigation afin qu'elle soit jointe à la future cause ouverte par Mme C. _____ (pièce 63).

Le Groupe Impact n'a pas tenu compte de cette demande, dans la mesure où aucun lien ne peut être établi entre le comportement de Mme C. _____ à l'égard de sa subordonnée et les éventuels agissements hostiles qu'elle aurait eu à subir au sein de la Pol cant. A ce jour, aucune plainte pour harcèlement n'a été déposée au Groupe Impact par Mme C. _____. En l'absence de plainte formelle, le Groupe Impact n'est pas fondé à investiguer sur ces allégations, conformément à l'art. 16 du règlement du 9 décembre 2002, relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement.

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 répétée, fréquente et durable ».

(...)

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. (...)

Le Groupe Impact a également retenu la seconde allégation, soit des agissements empêchant la personne de réaliser son travail. (...)

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

6.2 FRÉQUENCE 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 se 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 des agissements relevant du harcèlement est de trois mois au moins.

(...)

La fréquence est établie par les éléments du dossier qui montrent que Mme [...] et Mme C._____ avaient des interactions quasi quotidiennes et les agissements hostiles se sont produits plusieurs fois par semaine 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 Mangold, conseil de Mme C._____ qui, dans son courrier du 18 mai 2010 au Groupe Impact, déclare que la période de collaboration effective entre Mme [...] et Mme C._____, 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 leurs conséquences 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 L'AUTORITE D'ENGAGEMENT

Par courrier du 16 juillet 2010 (pièce 114), le Cdt [...] a fait savoir que le projet de rapport n'appelait aucune remarque ni commentaire de sa part.

(...) ».

Il ressort des déterminations du 9 août 2010 du conseil de la demanderesse notamment ce qui suit :

« A. Remarques générales

1. Présentation de la position des parties

(...) à la lecture du rapport, qu'alors même que Mme [...] n'est pas formellement la requérante de l'investigation, ses affirmations ont été présentées de façon toute différente de celles de Mme C._____.

Le chiffre 4.3 du rapport, sous le titre « *Conséquences de ces agissements sur Mme [...]* », laisse même à penser que les déclarations de Mme [...] ont d'emblée été prises comme l'expression de la vérité, sans qu'elles aient été examinées auparavant, ni confrontées à la position de Mme C._____.

Dans ce sens, l'égalité des parties dans la procédure n'a pas été respectée (...).

2. Appréciation par le Groupe Impact du résultat de l'investigation

(...) les témoignages ont été appréciés uniquement pour voir dans quelle mesure ils pourraient corroborer les allégations de Mme [...], (...). L'on ne trouve ainsi aucune trace (...) des déclarations des témoins qui n'ont pas constaté le moindre problème durant les séances auxquelles ils ont participé avec Mme C._____ et Mme [...], mais aussi avec Mmes [...] et [...]. (...) on ne trouve pas trace non plus dans le rapport des parties des témoignages favorables à Mme C._____ ou à sa version des faits. (...)

L'employeur ayant en l'espèce laissé se détériorer pendant plusieurs semaines une situation qu'il connaissait, il a clairement une responsabilité dans les souffrances que soutient avoir vécu Mme [...] et l'on est en droit de s'étonner que le Groupe Impact n'en tienne aucunement compte.

3. Témoignages

L'impartialité d'une partie des témoins, dont l'audition a été demandée par la [...], est très discutable, dès le moment où leurs déclarations ont d'abord pris la forme d'un rapport établi à la demande de leur hiérarchie. Elle l'est d'autant plus lorsque leurs déclarations sont en contradiction avec celles d'autres témoins ou traduisent un conflit préexistant avec Mme C._____. La confusion des rôles est particulièrement criante lorsqu'est entendue comme témoin Mme [...], la secrétaire du Vice-cdt [...] qui l'a utilisée pour tenir le procès-verbal des auditions de Mmes [...] et C._____, M. [...] étant en outre celui qui a demandé à ses subordonnés l'établissement des rapports contre Mme C._____. Dans cette mesure, le témoignage de Mme [...] doit être examiné avec beaucoup de réserve, à supposer qu'il puisse véritablement être pris en compte. (...)

Il est frappant de constater le poids considérable donné dans le projet de rapport au témoignage de Mme [...], alors que les faits

dont elle se plaint n'étaient pas l'objet de l'investigation. Le Groupe Impact s'est ainsi montré prêt à étendre le champ de son investigation dans un but accusatoire, s'y refusant par ailleurs lorsqu'il s'est agi de prendre en compte les conditions de travail de Mme C._____. Le moins que l'on aurait pu attendre, c'est que le Groupe Impact fasse un examen critique du témoignage de Mme [...] qui n'allait certainement pas livrer un témoignage favorable sur la personne de Mme C._____ qui avait contribué à son licenciement, aussi justifié que soit ce dernier. (...) la résiliation de Mme [...] est intervenue durant le temps d'essai, et sous signature du Commandant ad interim et du responsable RH de la Police cantonale. (...)

4. Lacunes du dossier du Groupe Impact

Il faut regretter le refus du Groupe Impact d'entrer en matière sur le lien entre les conditions de travail de Mme C._____ et les problèmes rencontrés avec Mme [...]. Cette dernière a pourtant elle-même mis en relation les faits dont elle se plaint avec la surcharge chronique de Mme C._____, soulignant également que tout s'était bien passé pendant les périodes durant lesquelles Mme C._____ était suffisamment disponible (PV p. 1 et 4 ; pièce 13). (...)

On s'étonne enfin que le Groupe Impact ait refusé de verser au dossier le rapport établi par Mme [...], psychologue de Mme C._____ et spécialiste du « burn-out », alors même qu'il avait été annoncé par le conseil soussigné dans son écriture du 18.05.2010, soit dans le délai imparti. Ceci paraît d'autant moins compréhensible que, postérieurement à la lettre du conseil soussigné du 10.06.2010 accompagnant ce projet de rapport (pièce 109), ont été versées au dossier les pièces 110 à 114 dont on ignore la provenance. (...)

B. Sur les allégations de Mme [...] et le résultat de l'investigation (cf. ch. 4 et 5 projet de rapport)

1. Allégation 1 : comportement prétendument dénigrant et humiliant (cf. ch. 4.1 et 5.1.1)

- (N° 1) Allégation telle que reprise par le Groupe Impact dans son projet de rapport : « Lors de la correction des PV de séances, Mme C._____ se montrait impatiente, gesticulait, soulignait les erreurs de Mme [...] en posant les doigts sur l'écran (PV p. 2). »

- (...)

- Position de Mme C._____ exprimée dans le dossier : « On (Mmes [...] et C._____ s'est rendu compte l'une et l'autre de ce stress (lors de la correction des PV), mais on n'a pas trouvé de solution satisfaisante. Le meilleur moyen qu'on ait trouvé était de se mettre ensemble pour les corrections. Cela était inconfortable pour l'une comme pour l'autre. Moi-même, j'avais des nœuds à l'estomac car j'avais un sentiment d'insécurité et je craignais qu'on n'arrive jamais au bout. Je me suis rendu compte qu'elle-même était stressée. Je le lui ai dit, ainsi que mon sentiment que cela avait tendance à accroître ses erreurs » (PV p. 8). Sur la question d'une éventuelle dyslexie, Mme C._____ a sans autre

admis avoir posé la question à Mme [...], en raison du nombre élevé de fautes de frappe avec inversion de lettres. Il est en revanche absolument contesté que cette question ait été posée sur un ton condescendant. (...)

- Appréciation des autres éléments au dossier :

Ø Témoignage de M. [...] : [s'agissant de la correction des PV] Les déclarations de M. [...] corroborent (...) celles de Mme C. _____. Quant à la méthode consistant à dicter des phrases plutôt qu'à laisser Mme [...] les reformuler, c'est une façon peut-être pas idéale mais logique de procéder lorsque le temps manque.

Ø Témoignages de Mmes [...] et [...]: il convient d'apprécier le témoignage de Mme [...] avec réserve, pour les raisons évoquées plus haut. Elle n'a au demeurant pas assisté directement à des épisodes tels que décrits par Mme [...]. Sa crédibilité est résolument entachée par une exagération manifeste lorsqu'elle prétend ce qui suit : « *presque tous les jours, Mme C. _____ arrivait en début de matinée s'enfermait avec Mme [...] dans le bureau de cette dernière. Je l'entendais crier et parler fort pendant 1 à 2 heures, parfois toute la matinée.* » (PV p. 25). En effet, il ressort des déclarations de Mme [...] elle-même que l'emploi du temps de Mme C. _____ rendait cette accusation impossible. Mme [...] a notamment expliqué : « *Elle (Mme C. _____) a 4 à 5 séances par jour et travaille entre les séances* » (PV p. 4). On note aussi que Mme [...] a déclaré qu'elle « *ne pouvait pas lui (à Mme C. _____) demander des précisions parce qu'elle était très occupée* » (PV p. 2). Ce commentaire est également valable pour Mme [...] qui admet n'avoir pas directement assisté aux interactions entre Mmes C. _____ et [...], mais fait état de problèmes quasi journaliers qu'elle ne situe pas dans le temps et qui sont manifestement incompatibles avec l'agenda de Mme C. _____ (cf. pièces 66 à 76). Les affirmations de Mmes [...] et [...] sont encore plus absurdes pour la période qui a suivi l'arrivée de M. [...], le 1^{er} février 2010, dès lors que ce dernier partageait le bureau avec Mme [...] et a suivi quotidiennement les activités de Mmes C. _____ et [...] de son arrivée à l'arrêt de travail de Mme C. _____.

- Commentaire sur cette allégation de Mme [...] : le manque de temps dont disposait Mme C. _____ est un élément qui doit être pris en considération pour apprécier et comprendre les difficultés rencontrées avec Mme [...] dans la correction des PV. On doit aussi retenir que Mme C. _____ a toujours souhaité trouver une solution à cette problématique, ce qu'elle a notamment fait en déléguant à M. [...] cette tâche dès qu'elle en a eu la possibilité. La question sur une éventuelle dyslexie peut paraître anecdotique. Elle est pourtant symptomatique de l'incompréhension qui s'est progressivement creusée entre Mme [...] et Mme C. _____, l'une interprétant comme dévalorisante une remarque de l'autre qui avait au contraire pour but de s'intéresser à une origine possible de difficultés rencontrées, dans un but constructif et sans aucun jugement de valeur.

: (N° 2) Allégation telle que reprise par le Groupe Impact dans son projet de rapport :

« A plusieurs reprises, Mme C. _____ a déprécié les tâches de Mme [...] en affirmant que son travail se limitait, en l'état, à une simple mise en page, sans aucune analyse et lui a fait comprendre qu'elle ne méritait pas une rémunération « supérieure aux autres », due à un cahier des charges artificiellement « gonflé » (pièce 9). »

- Position de Mme C. _____ exprimée dans le dossier : à la question suivante du Groupe Impact : « *Mme [...] déclare qu'à plusieurs reprises, vous lui auriez dit que son travail se réduisait à une simple mise en page sans analyse et qu'elle devait être reconnaissante de sa rémunération due à un cahier des charges artificiellement gonflé (pièce 9). Qu'avez-vous à dire à ce sujet ?* », Mme C. _____ a répondu ceci : « *C'est un raccourci. Il est vrai que je lui ai dit que les activités demandées n'allaient pas, dans cette phase d'apprentissage, au-delà de ce qu'elle était capable de réaliser. Je lui ai dit que son travail ne correspondait pas encore à son cahier des charges. Je ne considère pas que les activités demandées comportaient des difficultés majeures.* » (PV p. 16)

- Appréciation des autres éléments au dossier : aucun élément du dossier ne vient corroborer cette allégation de Mme [...] qui est contestée au-delà de ce qui résulte des déclarations de Mme C. _____.

- Commentaire sur cette allégation de Mme [...] : cette allégation paraît caractéristique de la manière dont Mme [...] semble avoir interprété les propos de Mme C. _____ de façon toujours négative, même si tel n'était pas le sens de ce qui avait été dit.

• (N° 3) Allégation telle que reprise par le Groupe Impact dans son projet de rapport :

« Lors de la modélisation du nouveau processus CODEX, Mme [...] travaillait avec Mme C. _____ sur le logiciel MindManager. Cette dernière faisait des gestes d'impatience et reprochait à Mme [...] de ne pas effectuer « à la seconde » les corrections qu'elle demandait (pièce 5). »

- (...)

- Position de Mme C. _____ exprimée dans le dossier : Mme C. _____ n'a jamais été entendue sur ce point dans le cadre de l'investigation. Si Mme C. _____ a toujours admis avoir pu parfois faire preuve d'impatience, elle conteste en revanche l'interprétation qui est faite d'un épisode qui est monté en épingle alors qu'il devrait apparaître comme un événement somme toute banal durant lequel il est procédé à l'établissement/la correction d'une modélisation d'un processus. (...)

Mme [...] a aussi expliqué de façon plus générale qu'elle n'avait pas eu de problème particulier dans sa collaboration avec

Mmes [...] et C._____. Au sujet de cette dernière, elle a relevé que « *Elle a une manière assez directe de communiquer, mais le milieu de la police est un milieu qui requiert des gens de caractère. J'ai bien senti qu'il y avait des tensions pendant certaines séances, mais il n'y a jamais eu d'altercation directe (avec ses collègues de la [...]).* ». Il résulte clairement de ce qui précède que l'épisode du 10.12.2009, mentionné par Mme [...] (pièce 5) et ignoré par le projet de rapport, n'a pas eu comme elle le prétend le caractère méchant et humiliant qu'elle allègue, même si cela ne veut pas dire que Mme [...] n'était pas affectée par les tensions qui pouvaient exister. (...)

- (N° 4) Allégation telle que reprise par le Groupe Impact dans son projet de rapport :

« Lors de la séance « Manifestations publiques - guichet unique », Mme [...] s'est fait rabrouer par Mme C._____, en présence de témoins, après être intervenue sur un point précis d'un dossier qu'elle estimait bien connaître (pièce 4). »

- (...)

□ Témoignages de MM. [...] (PV p. 31 et 32) et [...] (PV p. 36 et 37) :

M. [...], qui a participé à plusieurs séances avec Mmes C._____ et [...], dit n'avoir « *rien constaté de particulier lors de ces séances* ». Il dit aussi, parlant des séances du CIS lors desquelles Mme C._____ a la fonction de diriger les débats : « *je n'ai pas été témoin de situation problématique. L'avantage avec Mme C._____ c'est que tous les avis contraires sont notés dans les PV* ». Quant à M. [...], dont la fonction implique une participation fréquente et régulière à des séances avec Mmes C._____ et [...], ou [...] et [...], il dit avoir assisté à plusieurs reprises à des séances avec Mme C._____ où Mme [...] « *prenait les PV ou amenait des commentaires (présentation de power point)* ». Il qualifie leurs interactions de normales et dit avoir « *été surpris d'apprendre qu'il y avait des difficultés relationnelles entre Mme C._____ et Mme [...], car jamais je (M. [...]) n'ai entrevu de problème* ». Il dit encore : « *quand Mme [...] était absente, il est arrivé que Mme [...] la remplace. Je n'ai rien constaté de particulier dans leurs relations (entre Mmes C._____ et [...])* ».

- Commentaire sur cette allégation de Mme [...] : Mme C._____ conteste avoir utilisé les termes avancés par M. [...]. Pour le surplus, on constate que le caractère excessif de l'intervention de Mme C._____ n'a pas été constatée par Mme [...], ce qui relativise à tout le moins la portée de cet événement isolé. Il faut en effet souligner que les autres témoignages rappelés ci-dessus ne permettent en aucun cas de considérer qu'il y aurait eu régulièrement des difficultés entre Mmes C._____ et [...] durant les séances. Certains des témoins dont l'audition était proposée (MM. [...], [...] et [...]) auraient pu eux aussi continuer que les séances avec Mmes C._____ et [...], ou Mmes [...] et [...], se déroulaient sans problème particulier, malgré l'hostilité dont

certains policiers faisaient souvent preuve à l'encontre de Mme C._____.

- (N° 5) Allégation telle que reprise par le Groupe Impact dans son projet de rapport : « Lors d'une autre séance réunissant, notamment, la Cheffe de la Police du commerce de Lausanne et des tiers, Mme [...] devait apporter, en direct, des modifications aux documents projetés à l'écran. Par ses remarques et la manière dont ses demandes étaient formulées, Mme C._____ a généré un tel stress chez sa collaboratrice que celle-ci en a perdu ses moyens et n'est plus parvenue à écrire sans faute. Cela a provoqué plusieurs remarques désobligeantes de Mme C._____ à son égard, devant les personnes présentes (ibid.). » (ibid. = pièce 4)

- Position de Mme C._____ exprimée dans le dossier : comme pour l'allégation n° 3, Mme C._____ n'a pas été interrogée sur cet épisode. Il est au demeurant contesté, s'agissant du caractère désobligeant des remarques qui ont pu être faites. Cela étant, il était normal de faire des remarques au sujet de modifications à apporter en direct à un document projeté à l'écran. Compte tenu du contexte et de ce que l'on sait aujourd'hui de la manière dont Mme [...] a vécu les commentaires qui pouvaient lui être faits, on peut certainement tenir pour acquis qu'elle s'est sentie stressée par ceux-ci.

- Appréciation des autres éléments au dossier : il n'y a précisément aucun autre élément dans le dossier relatif à cet épisode, dès lors que personne n'a été entendu à ce sujet, pas même Mme [...], alors que l'allégation fait pourtant état d'une séance avec des tiers. (...)

- (N° 6) Allégation telle que reprise par le Groupe Impact dans son projet de rapport : « Le 20 janvier 2010, Mme C._____ a conduit le sgt [...] et l'adj. [...] dans le bureau de Mme [...] et l'a sommée de reconnaître devant eux qu'une information répercutée par Mme C._____ était erronée et que Mme [...] était à l'origine de cette erreur PV p. 3. p. 23, p. 29-39, pièces 19,22). »

- (...)

- Position de Mme C._____ exprimée dans le dossier : (...) Mme C._____ a répondu ce qui suit : « *Tout à fait. Cela visait à lui faire comprendre que lorsqu'on dit quelque chose il faut en assumer les conséquences. (...)J'ai jugé qu'il fallait mettre Mme [...] face à ses responsabilités. Quand il y a deux versions différentes, j'ai pour habitude de confronter les personnes. J'aimerais que cela se passe de la même manière pour moi* » (PV p. 8).

- (...)

- Commentaire sur cette allégation de Mme [...] : la manière de libeller cette allégation est déjà tendancieuse, par l'utilisation des termes « l'a sommée de reconnaître devant eux », alors que le mot « sommer » ne résulte d'aucun témoignage, pas même des

déclarations de Mme [...], mais seulement du rapport (pièce 19) établi à la demande du Vice-cdt [...] par le sgt [...] qui n'a plus utilisé ce mot dans son audition. Cette allégation démontre à quel point il est erroné de prétendre, comme le fait le Groupe Impact dans son projet de rapport (chiffre 5.2 page 11), qu'il n'y aurait aucun lien entre la situation de Mme C._____ à la [...], soit des conditions de travail délétères et des comportements hostiles à son encontre, et le comportement de Mme C._____ à l'égard de Mme [...]. (...)

- (N° 7) Allégation telle que reprise par le Groupe Impact dans son projet de rapport : « Le 3 février 2010, alors qu'il venait d'entrer en fonction, M. [...] a souhaité être présenté aux différents Corps de la [...]. Mme [...] a proposé de se joindre à lui, pour mieux connaître son environnement professionnel et améliorer son travail dans les projets transversaux. Mme C._____ a répondu par la négative, de manière cinglante. Puis, suite à un argument avancé par sa collaboratrice, elle a haussé le ton et a ajouté, en présence de M. [...] que Mme [...] n'était « qu'une assistante ». Cette intervention ressentie comme très humiliante par Mme [...] s'est prolongée durant près d'un quart d'heure, et Mme C._____ est encore revenue sur le sujet, le lendemain à la cafétéria, alors que d'autres personnes se trouvaient autour d'elles (pièces 5-6) »

- Indications complémentaires de Mme [...] à prendre en compte : il est nécessaire de mettre cette allégation en perspective avec les déclarations de Mme [...] sur la manière dont elle a été accueillie au début de son activité. Mme [...] a en effet déclaré : « *J'ai été bien accueillie par Mme C._____ qui m'a accordé beaucoup de temps au début pour me présenter le travail, me présenter aux gens. Pendant un mois, un mois et demi, elle m'a beaucoup accompagnée et soutenue* » (PV p. 1). Il faut donc constater que Mme [...] avait déjà bénéficié des présentations qui paraissaient nécessaires au début de son activité.
(...)

- (N° 8) Allégation telle que reprise par le Groupe Impact dans son projet de rapport : « Le 10 (recte le 11, cf. pièce 6) février 2010, alors que Mme [...] était encore perturbée par ces épisodes, une séance interne de la [...] a eu lieu, avec pour but de préparer le plan de développement. Cette séance a consisté à en une présentation de la base à M. [...]. Mme C._____ a soudainement décidé que, comme Mme [...] était responsable de cette base, c'était à elle d'effectuer cette présentation. (...)

- Position de Mme C._____ exprimée dans le dossier : il y a lieu de relever que l'allégation telle que reprise dans le projet de rapport ne correspond pas à ce sur quoi Mme C._____ a été interrogée. La question qui lui a été posée a été la suivante : « *Le 11 février 2010, Mme [...] devait effectuer une présentation de la base à M. [...]. Comment cette séance s'est-elle déroulée ?* » Mme C._____ a répondu comme suit : « *Je me souviens que j'étais déçue. Il s'agissait d'un des premiers dossiers que je lui ai confiés. J'avais passé beaucoup de temps avec elle à l'informer des*

modifications et corrections souhaitées. J'ai constaté que la plupart des éléments demandés (statuts, droits d'accès, gestion des groupes, calcul des champs, etc.) n'avaient pas été réalisés. (...) On peut ajouter que la gestion des bases de données était précisément un projet qui avait été confié par Mme C._____ à Mme [...] qui le traitait de façon indépendante avec le concours d'une personne mandatée par la DSI. (...)

- Appréciation des autres éléments au dossier :

Ø Témoignage de M. [...] (PV p. 9 à 12) : [...], même s'il dit que c'est surtout Mme C._____ qui a parlé lors de cette séance, confirme bien que « *Mme [...] devait faire une présentation devant Mme C._____ et moi-même* » (PV p. 11). En cela, le témoignage de M. [...] démontre le caractère erroné de l'allégation de Mme [...], selon laquelle c'est pendant la séance que « Soudain, elle (Mme C._____) s'est exclamée que puisque j'étais « responsable » de cette base, il m'incombait à moi, et non à elle, d'en faire la présentation » (pièce 6).

- Commentaire sur cette allégation de Mme [...] : Mme C._____ n'a pas eu un comportement incorrect lors de la séance du 11 février 2010 à l'égard de Mme [...] dont une partie de l'allégation est fautive. Elle n'a fait que remplir son rôle de supérieure hiérarchique.

2. Allégation 2 : agissements entravant la réalisation de son travail (cf. ch. 4.2 et 5.2.1)

: (N° 9) Allégation telle glue reprise par le Groupe Impact dans son projet de rapport : « Mme C._____ ne lui donnait pas les explications nécessaires à l'exécution de ses tâches qui étaient nouvelles pour elle et dont certaines, comme la prise et la rédaction de nombreux PV, ne correspondait pas à son cahier des charges (pièce 8). » (...)

- Position de Mme C._____ exprimée dans le dossier : Mme C._____ n'a pas été invitée à s'exprimer directement à ce sujet. On peut cependant mettre en évidence les déclarations suivantes de Mme C._____ : « *J'ai veillé à ne pas lui confier des responsabilités qui auraient été hors de sa portée. Je l'ai emmenée partout avec moi. J'ai essayé de lui donner longtemps à l'avance les tâches qu'elle devait exécuter. Dès la troisième semaine, je reconnais que j'ai été reprise par mes tâches et que j'ai eu moins de temps à lui consacrer. (..) J'avais prévu une séance par semaine pour faire le point. Elle ne m'a jamais exprimé directement de critique. Elle se disait chaque fois très fatiguée mais très intéressée par le travail. Elle m'a dit, vers la fin de l'année (2009), que c'était difficile pour elle de faire autant de fautes et d'avoir le sentiment de ne pas être à la hauteur. Je lui ai demandé s'il y avait une méthode de travail ou d'autres solutions qui lui conviendraient mieux* » (PV p. 7).

(...)

- (N° 11) Allégation telle que reprise par le Groupe Impact dans son projet de rapport : « Mme C. _____ l'a isolée de son entourage professionnel en l'obligeant, dès janvier, à prendre toutes les pauses du matin et de midi avec elle et en faisant, dès le départ, des remarques très critiques sur ses collègues, notamment les autres secrétaires de l'Etat-major. (...) »

- Position de Mme C. _____ exprimée dans le dossier : Mme C. _____ n'a pas été elle-même interrogée directement sur l'allégation concernant un prétendu isolement pendant les pauses. Elle conteste cependant cette accusation de Mme [...], (...). Cette dernière admet avoir partagé de nombreuses pauses avec Mme [...], le plus souvent avec d'autres personnes s'agissant des pauses du matin. (...) Pour le surplus, Mme C. _____ n'a jamais dissuadé Mme [...] de s'adresser à d'autres collaborateurs de la Police cantonale, notamment pour obtenir les informations nécessaires à l'accomplissement de son travail.

- Appréciation des autres éléments au dossier : aucun témoignage ne vient corroborer cette allégation de Mme [...], tant il est vrai que l'impression rapportée par Mme [...] ne saurait constituer un élément probant (PV p. 25). En examinant l'agenda de Mme C. _____, versé au dossier pour les mois de janvier à mars 2010 (pièces 66 à 76), soit la période visée par l'allégation, on ne peut que constater le caractère invraisemblable de cette accusation.

- Commentaire sur cette allégation de Mme [...] : cette affirmation est fantaisiste et ne repose de surcroît sur aucun élément probant. L'emploi du temps de Mme C. _____ ne lui aurait par ailleurs pas permis d'agir de la manière qui lui est reprochée. (...)

C. Sur l'examen des faits sous l'angle du harcèlement (cf. ch. 6)

Affirmation du Groupe Impact dans son projet de rapport : le Groupe Impact retient en p. 12 de son projet de rapport (point 6.2) que « *Les interactions (de Mme [...]) 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 2004** (recte 2009). Les agissements hostiles se sont répétés pendant tout le mois de décembre 2009* ». Cette affirmation est contraire à ce qui résulte de l'investigation.

- Indications de Mme [...] à prendre en compte : tant dans son rapport (pièce 3) que dans son audition par le Groupe Impact (PV p. 4), Mme [...] situe la dégradation de ses rapports avec Mme C. _____ à mi-décembre 2009. Elle dit textuellement dans son audition : « **depuis mi-décembre, la situation s'est brutalement détériorée.** ». De même, elle indique : « **Les deux premiers mois tout s'est bien passé.** » (PV p.3). (...)

- Commentaire sur cette affirmation du Groupe Impact : au regard des éléments du dossier, les difficultés entre Mmes C. _____ et [...] n'ont pas duré plus d'une semaine en 2009, soit entre mi-décembre 2009 et le 19 décembre 2009. (...) Mme C. _____ admet que les relations se sont tendues à nouveau avec Mme [...] dès le moment où elle a eu moins de disponibilité et qu'elle n'a plus su comment faire pour assurer le suivi de Mme [...] et améliorer la qualité de ses travaux. Il convient de rappeler que Mme C. _____ a effectué près de 1'000 heures supplémentaires de 2007 à mars 2010, au point que le SPEV s'est inquiété au début de l'année 2010 de cette situation et de son effet sur la santé de Mme C. _____ (pièces 82 à 84). (...)

Nature et gravité des actes qui peuvent être retenus

Compte tenu des éléments factuels mis en évidence ci-dessus, aucun épisode grave ne semble pouvoir être retenu. On peut tout au plus admettre quelques événements isolés au début de l'année 2010 et des tensions dans la correction des procès-verbaux et la critique des travaux fournis par Mme [...]. Le plus regrettable est certainement que Mme C. _____ n'ait pas perçu plus rapidement l'effet que ses critiques ont pu avoir sur Mme [...]. Néanmoins, Mme C. _____ a réagi au fur et à mesure de la prise de conscience des difficultés rencontrées, soit d'abord par une remise en question à fin 2009, puis par une délégation de la responsabilité de l'accompagnement de Mme [...] par M. [...] lorsque le problème est apparu plus aigu.

Fréquence et durée des actes

Durée : 1 semaine en décembre 2009 et 1 mois en janvier-février 2010

Fréquence : par rapport aux séances, une prise en compte de l'ensemble des témoignages démontre qu'il y aurait eu tout au plus 1 ou 2 épisodes problématiques à mettre en relation avec de nombreuses réunions sans particularité (témoignages de Mme [...], de MM. [...] et [...], de même que dans une certaine mesure M. [...]). Hors séances, les tensions survenaient lors du travail en commun (correction de procès-verbaux, discussion sur les travaux effectués ou à faire par Mme [...]). Il s'agissait de situations ponctuelles et brèves, compte tenu de la surcharge chronique de Mme C. _____, comme le confirment Mme [...] et l'agenda de Mme C. _____.

Notion de harcèlement psychologique

Il est contesté en l'espèce que les agissements de Mme C. _____ soient constitutifs de harcèlement psychologique. A cet égard, en se fondant sur des références citées dans le rapport, on rappellera les quelques éléments suivants : (...)

3. Par ailleurs, la réaction positive et constructive de Mme C. _____ lorsqu'elle s'est rendue compte des difficultés de Mme [...] n'a pas été suffisamment mise en évidence par le Groupe Impact, alors qu'il s'agit là également d'un élément déterminant s'agissant de la qualification d'actes de harcèlement psychologique. Il démontre en effet que Mme C. _____ n'a jamais eu la moindre

intention de dénigrer ou blesser sa collaboratrice, puisqu'elle a réagi aussitôt qu'elle a su que tel avait pu être le cas.

4. Enfin, c'est manifestement à tort que le Groupe Impact n'a pas pris en considération le contexte général de travail des parties dans ce qui s'est produit. Même s'il ne s'agit pas ici d'une procédure opposant un collaborateur de l'Etat à son autorité d'engagement et qu'il n'y avait pas à examiner, en tant que telles, les conditions de la responsabilité de l'employeur, il était indispensable d'en tenir compte pour déterminer si l'on était en présence d'un cas de harcèlement psychologique ou d'une situation de conflit au travail qui pouvait encore être réglé moyennant que soient prises les mesures adéquates.

D. Conclusion

Mme C. _____ n'a pas nié avoir pu être inadéquate à quelques reprises avec Mme [...] et s'en est d'ailleurs excusée. Il ne s'agit cependant pas là de comportements qui puissent être qualifiés de harcèlement, objectivement et subjectivement, que ce soit sous l'angle de la gravité, de l'intensité, de la fréquence, de la durée et de l'intention. (...) »

Dans son rapport définitif d'investigation du 14 septembre 2010, le Groupe impact s'est déterminé comme suit sur le courrier du 9 août 2010 du conseil de la demanderesse :

« 7.2 DETERMINATIONS DE LA PARTIE MISE EN CAUSE

Par courrier du 9 août 2010, Mme C. _____, par son conseil Me Mangold, a fait parvenir ses déterminations, sur lesquelles le Groupe Impact se prononce comme suit :

A. Remarques générales

1. Présentation des parties (p. 1)

Me Mangold estime que le Groupe Impact n'a pas respecté l'égalité des parties et allègue que les déclarations de Mme [...] ont « d'emblée été prises comme l'expression de la vérité, sans qu'elles aient été examinées auparavant, ni confrontées à la position de Mme C. _____ ».

Le Groupe Impact réfute cette allégation. Il rappelle que la demande du Cdt [...] porte sur une suspicion de harcèlement de la part de Mme C. _____ à l'encontre de Mme [...]. Le Groupe Impact ne voit guère comment établir les faits, sinon en partant des allégations ayant provoqué la demande. Il tient à affirmer que le point de vue de Mme C. _____ a été pris en considération et signale qu'il est exposé en premier lieu, après chaque allégation (voir pts 5.1.1.1, 5.2.1.1 et pt 5.3).

2. Appréciation par le Groupe Impact du résultat de l'investigation

Contrairement à l'appréciation de Me Mangold, le Groupe Impact estime que l'autorité d'engagement, dès que des allégations ayant trait à du harcèlement psychologique sont arrivées à sa connaissance, a fait preuve de diligence.

Sur l'appréciation du contexte dans lesquels les faits se sont produits, selon Mme C._____, il invite Me Mangold à se référer au point 5.2 du rapport.

3. Témoignages

Dans chaque investigation menée par le Groupe Impact, les témoins sont dépendants de leur ligne hiérarchique, laquelle est toujours, à un degré variable, impliquée dans le conflit. La situation de Mmes [...] et [...] n'est, à cet égard, pas particulière. Selon l'appréciation du Groupe Impact, aucun élément, comme, par exemple, la crainte des supérieurs ou un dévouement excessif à leur égard, ou encore une inimitié particulière de ces témoins à l'égard de Mme C._____, n'a été relevé. Rien ne permet ainsi d'affaiblir le témoignage de Mmes [...] et [...].

(...) S'agissant du poids accordé au témoignage de Mme [...], il convient de rappeler que la demande d'investigation mentionne qu'un cas de harcèlement avait déjà été suspecté de la part de Mme C._____ à l'encontre de sa précédente collaboratrice, Mme [...]. Dans la recherche d'indices, le témoignage d'autres personnes ayant directement collaboré avec les protagonistes est relevant.

4. Lacunes du dossier du Groupe Impact

(...) [L]es conclusions [du rapport de Mme [...], psychologue FSP, spécialiste du burn out] ne sauraient être contestées. Toutefois, elles n'amènent aucun élément susceptible d'éclairer la relation de travail entre Mme C._____ et Mme [...]. (...)

B. Sur les allégations de Mme [...] et le résultat de l'investigation (cf. ch. 4 et 5 du rapport).

Allégation 1

· (N° 1)

Les remarques de Me Mangold sur ce point n'appellent pas de commentaires.

· (N° 2)

Les remarques de Me Mangold sur ce point n'appellent pas de commentaires.

· (N° 3)

Le rapport a été complété (...).

· (N° 4)

Le rapport a été complété (...).

· (N° 5, N° 6, N° 7, N° 8)

Les remarques de Me Mangold sur ces points n'appellent pas de commentaires.

Allégation 2

· (N° 9, N° 10, N° 11)

Les remarques de Me Mangold sur ces points n'appellent pas de commentaires.

C. Examen des faits sous l'angle du harcèlement

Le Groupe Impact maintient sa qualification des faits. (...) Les déterminations de Me Mangold ne permettent pas de modifier les conclusions du rapport.

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 C. _____ et la victime en est Mme [...]. (...) ».

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 a indiqué que la rencontre était destinée à permettre à la demanderesse de prendre position sur le rapport définitif du Groupe Impact et qu'il envisageait de prononcer une résiliation immédiate des rapports de travail pour de justes motifs.

Par fax envoyé le lendemain, le conseil de la demanderesse a répondu qu'en raison de son arrêt de travail, sa mandante ne pourrait se rendre au rendez-vous et que, pour le surplus, elle se référerait intégralement à ses déterminations du 9 août 2010.

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

Le même jour, le Commandant a signifié à la demanderesse par courrier recommandé la résiliation de son contrat de travail avec effet immédiat. Aucun avertissement ne lui a 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.

La demanderesse avait accumulé 380 heures supplémentaires en date du 7 janvier 2010. Le 29 novembre 2010, elle 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.

8. Au bénéfice d'une autorisation de procéder, la demanderesse a déposé une demande le 31 août 2011, par laquelle elle a conclu, avec suite de frais et dépens, à ce que la décision implicite de la Police cantonale du 17 septembre 2010 d'adhérer au rapport établi par le Groupe Impact le 14 septembre 2010 soit annulée (I), à ce que le défendeur A._____ soit reconnu le débiteur et doive immédiat paiement à la demanderesse C._____ du montant de 231'660 fr. 40 brut avec intérêts à 5 % l'an dès le 1^{er} octobre 2010 (II) et à ce que le défendeur A._____ soit astreint à délivrer à la demanderesse un certificat de travail conforme à l'art. 330a al. 1 et 2 CO (III et IV).

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.

Après une suspension de cause, la demanderesse a informé le président du tribunal, par courrier du 5 février 2015, 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 Il prise au pied de sa demande du 31 août 2011 en ce sens que le défendeur A._____ soit reconnu le débiteur et doive immédiat paiement à la demanderesse C._____ d'un montant de 253'238 fr. 70 brut avec intérêts à 5 % l'an dès le 1^{er} octobre 2010.

En cours d'instruction, plusieurs témoins ont été entendus, à savoir [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...], [...] et [...].

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 ».

d) Lors de la reprise de l'audience d'instruction et de jugement du 15 décembre 2015, le défendeur s'est engagé à remettre un certificat de travail à la demanderesse.

En droit :

1.

1.1 Le principe de l'autorité de l'arrêt de renvoi, que prévoyait expressément l'art. 66 al. 1 OJ (loi fédérale d'organisation judiciaire du 16 décembre 1943), aujourd'hui abrogé, demeure applicable sous la LTF (loi

sur le Tribunal fédéral du 17 juin 2005 ; RS 173.110) (ATF 135 III 334 consid. 2). Il en résulte que les considérants de l'arrêt de renvoi lient les parties et le Tribunal fédéral lui-même, celui-ci ne pouvant pas se fonder sur des considérations qu'il avait écartées ou dont il avait fait abstraction dans sa précédente décision (ATF 111 II 94 consid. 2). L'autorité cantonale est quant à elle tenue de fonder sa nouvelle décision sur les considérants de droit de l'arrêt du Tribunal fédéral, le juge auquel la cause est renvoyée voyant donc sa cognition limitée par les motifs de cet arrêt, en ce sens qu'il est lié par ce qui a déjà été tranché définitivement par le Tribunal fédéral (ATF 104 IV 276 consid. 3b ; ATF 103 IV 73 consid. 1) et par les constatations de fait qui n'ont pas été attaquées devant celui-ci (ATF 104 IV 276 consid. 3d). Des faits nouveaux ne peuvent être pris en considération que sur les points qui ont fait l'objet d'un renvoi et dans la mesure où le droit de procédure applicable autorise leur introduction à ce stade de la procédure, ces faits ne pouvant être ni étendus ni fixés sur une base juridique nouvelle (ATF 131 III 91 consid. 5.2 ; TF 5A_561/2011 du 19 mars 2012 consid. 4.1).

1.2 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).

1.3 En l'espèce, interjeté en temps utile par une personne qui a un intérêt digne de protection (art. 59 al. 2 let. a CPC), 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

3.1.1 L'appelant reproche aux premiers juges d'avoir intégré de manière lacunaire dans l'état de fait le rapport définitif du Groupe Impact du 14 septembre 2010 et de ne pas avoir suffisamment tenu compte du résultat des investigations menées par cet organisme. Il 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.

Dans ses déterminations du 29 janvier 2018, l'appelant rappelle que les actes de l'intimée seraient graves et répétés et ne sauraient être excusés par une surcharge de travail. Il indique que les premiers juges se seraient fondés sur des témoignages qui mentionnent certes une certaine surcharge de l'intimée mais ne disent rien du comportement de celle-ci vis-à-vis de [...]. Par ailleurs, les témoignages ne feraient mention que de questions totalement hors contexte, à savoir les projets menés par l'intimée. S'agissant de la valeur probante du rapport, l'appelant soutient qu'elle ne saurait être opposée à d'autres moyens de preuve produits dans la cadre du présent litige ; aucune des juridictions appelées à se déterminer n'aurait eu accès à des témoignages ou des pièces qui contrediraient, voire même qui mentionneraient le comportement de l'intimée ayant conduit à son licenciement.

3.1.2 Par déterminations du 15 mars 2018, l'intimée relève que, bien que le Tribunal fédéral ait retenu, dans son arrêt du 21 décembre 2017, que la cour de céans aurait dû examiner de manière plus détaillée

le contenu du rapport du Groupe Impact, sa prise en compte serait sans effet sur l'issue du litige. En effet, selon l'intimée, la valeur probante du rapport devrait être relativisée compte tenu notamment du déroulement de la procédure et des manquements patents à ses droits fondamentaux, notamment son droit d'être entendue. Elle soutient que sur ordre de leur supérieur direct, certains témoins auraient été appelés à rendre des déclarations écrites à son encontre rendant une quelconque impartialité impossible (pièces 68, 94 et 253). Par ailleurs, outre le fait que certains témoignages auraient été vidés de leur sens par une retranscription lacunaire et erronée (pièces 67, p. 8 §4 ; 68, p. 6 ; 253), ses commentaires circonstanciés auraient tous été balayés par le Groupe Impact sans explications (pièces 67 et 68), le rapport final étant en tous points identique au projet adressé aux parties au mois de juillet 2010.

S'agissant de son comportement à l'égard de [...], l'intimée admet avoir eu un comportement inadéquat. Elle se serait en effet montrée brusque et impatiente avec sa collaboratrice, ceci sur une courte période, cependant sans volonté de nuire et parce qu'elle était elle-même sous une pression considérable. Elle ajoute que les éléments de volonté, de fréquence et de durée, caractéristiques essentielles du harcèlement psychologique, ne seraient pas réalisés. Elle explique à cet égard que les remarques faites à cette dernière étaient en lien direct avec son état de surmenage et visaient non pas à isoler ni à mettre à l'écart l'employée, mais à améliorer la qualité de son travail, dont la bonne exécution dépendait directement d'elle. Par ailleurs, vu sa surcharge chronique de travail, les épisodes problématiques auraient été brefs et ponctuels et seraient survenus sur une période n'excédant pas un mois et demi (pièce 68, pp. 16 à 18). Ils n'auraient d'ailleurs fait l'objet d'aucun avertissement préalable. Elle ajoute que dès qu'elle a eu connaissance des supposés manquements qui lui étaient reprochés, elle aurait pris des mesures substantielles visant à préserver son employée. Enfin, s'agissant du rapport du Groupe Impact, l'intimée relève, à l'instar des premiers juges, que dès lors que son licenciement était contesté, la cour de céans pouvait revoir librement le rapport et procéder à sa propre instruction, si bien que

la contestation prévue par l'art. 26 al. 2 RCTH (règlement relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement du 9 décembre 2002 ; RSV 172.31.7) n'avait plus d'objet, un tel raisonnement étant conforme à la jurisprudence cantonale (CREC I 4 mars 2013/5/I consid. 4). L'intimée conclut ainsi que ce serait à juste titre que la cour de céans a retenu que son licenciement avec effet immédiat était injustifié.

3.2

3.2.1 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).

3.2.2 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. 1b). 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 réitération 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. 1b). 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).

3.2.3 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 I 4 mars 2013/5/I).

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).

3.2.4 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. cit.). 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. cit.). 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 2005 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. cit.). 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).

3.2.5 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. cit.). 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).

3.2.6 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 le RCTH. 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).

3.3 En l'espèce, il convient de déterminer si, à la lumière des éléments du dossier, soit notamment du rapport du Groupe Impact, le comportement de l'intimée envers [...] remplit les conditions d'un harcèlement justifiant son licenciement immédiat.

Sur le principe, ce rapport – qui retient que tel est le cas – constitue un moyen de preuve pertinent dans un litige portant sur la résiliation des rapports de travail en raison d'un harcèlement psychologique. On tiendra également compte du 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.

Les conclusions du rapport du Groupe Impact doivent cependant être relativisées en raison des divers éléments ci-après :

- S'agissant des séances de corrections des procès-verbaux lors desquelles l'intimée se serait montrée particulièrement impatiente avec [...] (allégation n° 1), il convient de nuancer les déclarations des

témoins [...] et [...] tant elles apparaissent exagérées. En effet, aucune des deux n'a assisté directement à ces épisodes. Par ailleurs, la fréquence des éclats de voix entendus par [...], soit presque tous les jours, pendant 1 à 2 heures, parfois toute la matinée, est manifestement incompatible avec l'emploi du temps de l'intimée. [...] a elle-même déclaré que l'intimée avait 4 à 5 séances par jour et travaillait entre ces séances (procès-verbal, p. 4) et qu'elle ne pouvait pas lui demander des précisions parce qu'elle était très occupée (procès-verbal, p. 2). Il en va de même des problèmes quasi journaliers relatés par [...] qu'elle ne situe pas dans le temps. [...], qui a partagé le bureau de [...] dès le 1^{er} février 2010, ne confirme du reste pas leurs dires. Enfin, le fait que [...], secrétaire du Vice-commandant [...], ait tenu le procès-verbal des auditions de [...] et de l'intimée, alors qu'elle était elle-même témoin, est susceptible d'avoir faussé sa perception des faits et serait dans la cadre d'une procédure judiciaire contraire à l'art. 171 al. 4 CPC.

- S'agissant de la séance du 10 décembre 2009 concernant la modélisation du nouveau processus CODEX, lors de laquelle [...] se serait fait rabrouer par l'intimée en présence de témoins (allégation n° 4), [...] a déclaré que, comme elle travaillait avec l'intimée depuis plus d'une année, elle n'avait pas été choquée par son ton, qui correspondait, selon elle, à sa manière assez directe de manager. Quant à [...] et [...], ils ont déclaré, de manière générale, n'avoir rien constaté de particulier lors des séances. [...] [...] – dont la fonction impliquait une participation fréquente et régulière à des séances avec l'intimée et [...], ou [...] et [...] – a qualifié leurs interactions de normales. Il résulte de ce qui précède que, lors de la séance du 10 décembre 2009, évoquée par [...], l'intimée n'a pas adopté de comportement « méchant et humiliant ».

- Le refus de l'intimée le 3 février 2010 de prendre [...] avec elle et [...] afin de les présenter aux différents corps de la [...] (allégation n° 7) s'explique par le fait que, selon les propres déclarations de [...], elle avait déjà bénéficié lors de son arrivée des présentations d'usage.

- Quant à la séance interne de la [...] du 11 février 2010, lors de laquelle l'intimée aurait « soudainement » décidé qu'il incombait à [...] d'effectuer la présentation (allégation n° 8), la mettant ainsi dans une situation inconfortable, il ressort du témoignage de [...] que tel n'a pas été le cas ; il revenait bien, depuis le début, à [...] d'effectuer cette présentation, laquelle avait pour but de préparer un plan de développement.

- Quant à l'allégation selon laquelle l'intimée aurait isolé [...] de son entourage professionnel en l'obligeant, dès janvier 2010, à prendre toutes les pauses du matin et de midi avec elle (allégation n° 11), l'examen de l'agenda de l'intimée pour les mois de janvier à mars 2010 permet de l'infirmier.

- Un poids considérable a été donné au témoignage de [...], alors que les faits dont celle-ci se plaint n'étaient pas l'objet de l'investigation. Le Groupe Impact s'est ainsi montré prêt à étendre le champ de son investigation dans un but accusatoire, s'y refusant lorsqu'il s'est agi de prendre en compte les conditions de travail de l'intimée.

- Enfin, alors même que [...] n'est pas formellement la requérante de l'investigation – l'intimée ayant initialement saisi le Groupe Impact le 4 mars 2010 –, ses affirmations sont présentées tout à fait différemment de celles de cette dernière, comme si elles étaient d'emblée l'expression de la vérité. Il apparaît clairement que les témoignages recueillis dans le cadre de l'investigation ont été appréciés uniquement dans le but de voir s'ils corroboraient les allégations de [...] et non d'examiner aussi s'ils étaient compatibles avec la version des faits de l'intimée. D'ailleurs, l'intimée n'a pas formellement été entendue par le Groupe Impact sur certaines allégations et reproches émis par [...] (allégations nos 3, 5, 9 et 11).

Ainsi, la cour de céans partage les doutes des premiers juges sur l'impartialité et la force probante du rapport du Groupe Impact. Il est

certain que l'attitude de l'intimée à l'égard de son employée a été quelques fois inappropriée, son comportement brusque et son impatience générant chez cette dernière une pression importante l'ayant même conduite à s'interroger sur ses compétences. La gravité de l'atteinte subie par cette dernière est toutefois limitée. En effet, malgré quelques épisodes fâcheux, lesquels ont été admis par l'intimée (courrier du conseil de l'intimée du 9 août 2010, p. 18), [...] a elle-même déclaré avoir été bien accueillie par l'intimée, qui a pris du temps pour lui présenter le travail et les collaborateurs. Elle a également fait état de moments durant lesquels les contacts se déroulaient bien et elle a même tenu à remercier l'intimée pour la formation qu'elle lui avait apportée.

Les relations entre l'intimée et [...] se sont détériorées dès le mois de décembre 2009, soit près de deux mois après l'engagement de [...]. Du retour des vacances de fin d'année à l'audition de cette dernière par le Vice-commandant le 18 février 2010, sept semaines se sont écoulées, durant lesquelles elle était absente du 8 au 10 février et l'intimée du 15 au 19 février 2010. [...] a en outre déclaré que l'intimée était revenue des vacances de fin d'année de bonne humeur, mais que cela n'avait duré qu'une semaine. Il en résulte que la période incriminée s'étend sur quatre semaines.

Le comportement critiquable de l'intimée doit par ailleurs être mis en relations avec sa surcharge de travail. Les premiers juges ont à juste titre relevé que les périodes que [...] qualifie de « périodes de répit » coïncidaient notamment avec celles durant lesquelles l'intimée avait une masse de travail moins importante, soit au début de l'engagement de l'employée et au retour des vacances de fin d'année, les tensions étant réapparues avec le stress. A cela s'ajoute les problèmes d'intégration que l'intimée a rencontrés. En effet, ses relations avec les officiers ont toujours été problématiques. Malgré un 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 s'agissait bien d'un repentir sincère – ce que l'appelant ne conteste du reste pas.

Ainsi, si l'intimée s'est montrée brusque et impatiente avec sa collaboratrice, c'était sans volonté de nuire et parce qu'elle subissait elle-même une pression considérable. Le contexte général de travail des parties, en particulier le manque total de soutien apporté à l'intimée, son épuisement professionnel et sa réaction positive et constructive lorsqu'elle s'est rendu compte des difficultés de sa subordonnée, soit notamment en déléguant certaines tâches en lien avec [...] à [...], sont des éléments non négligeables.

A cela s'ajoute qu'on ne discerne pas, dans l'attitude de cette dernière, le caractère sournois caractéristique du mobbing. En effet, aucun élément ressortant des faits ne permet 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. Le contexte malsain a manifestement joué un rôle majeur dans l'attitude critiquable – et non contestée – de l'intimée à l'endroit de sa subordonnée.

On relèvera encore qu'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 [...] de la [...] avait été critiqué dès le début, notamment par le Chef du Département de la sécurité et de 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.

Ainsi, l'appréciation des premiers juges quant à l'absence de mobbing imputable à l'intimée doit être confirmée, les conditions strictes posées par la jurisprudence – tant s'agissant de l'intensité que de la durée – 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. 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'A. _____ 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 pas être imputée à l'employeur, qui avait pris plusieurs mesures pour la décharger de certaines tâches ensuite des plaintes qui n'étaient qu'épisodiques et orales, il n'en demeure pas moins que, depuis son transfert à la [...], cette agente de l'Etat, très compétente et dévouée mais dont la personnalité et le manque d'expérience dans les activités de la [...] ont entraîné de multiples blocages de la part des 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.

4.

4.1 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 ».

4.2 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 pas 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.

5.

5.1 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.

5.2 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.

5.3 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.

6. En conclusion, l'appel doit être rejeté 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).

Vu l'issue du litige, l'appelant versera à l'intimée de pleins dépens de deuxième instance, qui seront arrêtés, compte tenu de la valeur litigieuse, de l'importance et des difficultés de la cause, à 4'000 fr. (art. 7 TDC [tarif des dépens en matière civile du 23 novembre 2010 ; RSV 270.11.6]).

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

- I.** L'appel est rejeté.
- II.** Le jugement est confirmé.
- III.** Les frais judiciaires de deuxième instance, arrêtés à 1'735 fr. (mille sept cent trente-cinq francs), sont mis à la charge de l'appelant A._____.
- IV.** A._____ versera à C._____ la somme de 4'000 fr. (quatre mille francs) à titre de dépens de deuxième instance.
- V.** L'arrêt est exécutoire.

Le président :

La greffière :

Du

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

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

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

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

La greffière :