

TRIBUNAL D'ARBITRAGE

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC

N° de dépôt : 2004-9453

Date : 5 janvier 2006

M^e François Hamelin, président
M. Laurent Houde, assesseur patronal
M. Daniel Giroux, assesseur syndical

Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon Saint-Joseph),
ci-après appelé « l'employeur »

Et

Syndicat professionnel des infirmières et infirmiers de Trois-Rivières,
maintenant désigné « **Syndicat des infirmières et infirmiers Mauricie/Cœur-du-**
Québec »,
ci-après appelé « le syndicat »

Plaignante : M^{me} Lisette Gauthier

Grief n° 001000.22 Nature du litige : Harcèlement psychologique

Convention collective : CSQ-UQII/CHP – 15 juin 2000 au 30 juin 2002

Mandat : 15 octobre 2002
Audience : 25 journées
Dernières notes reçues : 27 juillet 2005
Date du délibéré : 7 décembre 2005
Décision : 5 janvier 2006

SENTENCE ARBITRALE
(Art. 100 et ss. C.t.)

I- LE LITIGE

[1] Entre le 16 février 2000 et le 5 mars 2001, la réclamante – ou le syndicat en son nom – a déposé les huit griefs suivants, dont les six premiers en février et mars 2000 et les deux derniers en mars 2001 :

- Grief n° 001000.14 (S-3), déposé le 16 février 2000 pour contester l'évaluation du 28 janvier 2000
- Grief n° 001000.15 (S-4), déposé le 16 février 2000 pour contester la lettre du 8 février 2000 (suivi de l'évolution) qui, selon la réclamante, porte atteinte à sa dignité, à son honneur et à sa réputation
- Grief n° 001000.17 (S-5), déposé le 21 février 2000 pour contester les propos tenus par la chef de service de la réclamante, M^{me} Lemieux, lors de la rencontre de suivi du 11 février 2000, alléguant qu'ils portent atteinte à sa dignité, à son honneur et à sa réputation
- Grief n° 001000.19 (S-6), déposé le 25 février 2000 pour contester l'horaire de travail du centre d'activités « *Endoscopie-Urologie* » du 15 février 2000 où, selon le syndicat, le service de garde n'est pas réparti équitablement entre les salariés
- Grief n° 001000.22 (S-7), déposé le 24 mars 2000 pour contester le harcèlement au travail de la réclamante par la chef de service et certaines collègues depuis plusieurs mois
- Grief n° 001000.23 (S-10), déposé le 31 mars 2000 pour contester une suspension de deux jours
- Grief n° 011000.34 (S-15), déposé le 5 mars 2001 pour contester la décision de l'employeur d'exiger le retour au travail de la réclamante, alléguant qu'il s'agit d'une décision abusive puisqu'elle en est médicalement inapte
- Grief n° 011000.35 (S-16), déposé le 5 mars 2001 pour contester la décision de l'employeur de réclamer le remboursement des prestations d'assurance-salaire que la réclamante avait reçues depuis le 11 juin 2000, alléguant qu'il s'agit d'une décision abusive

[2] À l'audience, les procureurs ont convenu de ne procéder qu'en rapport avec les six premiers griefs, d'administrer une preuve commune à tous et de demander au tribunal de réserver sa compétence sur les deux griefs du 5 mars 2001 qui requièrent une longue preuve médicale.

[3] Tous les griefs déposés en février et mars 2000, à l'exception de celui portant sur le harcèlement psychologique, ont fait l'objet d'une décision arbitrale distincte.

[4] Quant au grief de harcèlement psychologique qui fait l'objet de la présente décision, il se lit comme suit :

(...)

La chef de service de ce département et/ou certaines ou certains collègues de travail de madame Lisette Gauthier ont à l'endroit de cette dernière des gestes et comportements outranciers qui compromettent le droit de cette salariée à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation. Le droit de madame Lisette Gauthier à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité, son intégrité physique sa dignité, son honneur et sa réputation est en conséquence compromis. Les gestes et comportements énoncés ci-haut constituent autant de mesures de harcèlement au travail à l'endroit de madame Gauthier

En laissant perdurer une telle situation, l'Employeur ne respecte pas les obligations qui s'imposent à lui en vertu notamment de l'article 2 de la convention collective, de l'article 2087 du *Code civil du Québec* et de l'article 46 de la *Charte des droits et libertés de la personne*.

II- LA PREUVE

Les procureurs ont fait entendre, dans l'ordre, les témoins suivants qui, au moment des événements ayant donné naissance au litige, occupaient les fonctions ci-après indiquées. Une abondante preuve documentaire (105 pièces) a également été déposée et commentée.

La preuve syndicale

- M^{me} Denise Lemieux, chef des services ambulatoires et supérieure immédiate de la réclamante
- M. Louis Brunelle, coordonnateur des relations du travail
- M^{me} Marie Saint-Pierre, infirmière de la liste de rappel
- M^{me} Chantal Marcouiller, infirmière à temps partiel
- M^{me} Julie Dubé, conseillère syndicale
- M^{me} Lisette Gauthier, infirmière à temps complet et réclamante
- M. Jean-François Piché, conseiller syndical
- M^{me} Louise Jutras, infirmière à temps complet
- D^r Michel Campbell, psychologue

La défense patronale

- M^{me} Suzelle L'Heureux, infirmière à temps complet et personne-ressource
- M^{me} Jocelyne Viau, infirmière de la liste de rappel et personne-ressource
- M^{me} Jacynthe Bilodeau, infirmière à temps partiel
- M^{me} Evlyn Mathieu, directrice des soins infirmiers

[5] En l'espèce, les faits à l'origine des deux principaux griefs (harcèlement psychologique et évaluation de rendement) résultent de la fusion du Service d'endoscopie et d'urologie des Pavillons Saint-Joseph et Sainte-Marie, survenue en juillet 1998, ce qui rend nécessaire l'examen de la situation entre décembre 1998 et janvier 2001.

[6] En la matière, le tribunal estime important d'examiner la preuve dans le respect de la chronologie des événements, afin de bien comprendre leur enchaînement et ainsi mieux saisir l'évolution de la situation.

A) La période de juin à décembre 1998

1) L'effectif infirmier

[7] À cette époque, la réclamante, infirmière depuis 1985, occupait depuis 1987 un poste à temps complet au Pavillon Saint-Joseph de Trois-Rivières, et plus particulièrement au Département de l'endoscopie depuis 1995.

[8] Quant à M^{me} Lemieux, elle a été engagée à titre d'infirmière en 1979 par le Centre hospitalier Cloutier. En 1986, elle est devenue directrice adjointe des services infirmiers de cet établissement. De 1995 à 1998, elle a été prêtée à d'autres établissements - dont le Centre hospitalier Sainte-Marie – afin d'occuper des fonctions de direction.

[9] Le 1^{er} juin 1998, l'employeur l'a engagée en tant que chef des services ambulatoires du Centre hospitalier de Trois-Rivières et à ce titre, responsable des services d'endoscopie des pavillons Sainte-Marie et Saint-Joseph et de leur fusion, dont la mise en œuvre a débuté en décembre 1998.

[10] Le portrait d'ensemble de la situation qui prévalait au Service d'endoscopie de chacun des deux établissements avant la fusion était le suivant.

[11] La preuve n'a pas révélé l'identité de la chef de service du Pavillon Sainte-Marie. Le personnel infirmier de ce service était composé de M^{me} L'Heureux, infirmière à temps complet, de M^{me} Viau, qui travaillait également à temps complet en remplacement de M^{me} L. Marcouiller, qui était en congé de maladie long terme, et finalement, de M^{me} Chantale Marcouiller qui travaillait à temps partiel.

[12] Le Service d'endoscopie du Pavillon Saint-Joseph n'avait pas de chef de service et relevait directement de la directrice des soins infirmiers, M^{me} Boudreau. Son personnel infirmier était composé de M^{me} Jutras et de la réclamante, infirmières à temps complet.

[13] M^{mes} Bilodeau, Saint-Pierre et Thibault, deux infirmières occasionnelles à temps partiel inscrites sur la liste de rappel, effectuaient occasionnellement des remplacements dans les deux services.

[14] Il n'est pas contesté qu'en juillet de 1998, M^{me} Lemieux avait reçu le mandat de fusionner les services d'endoscopie des deux pavillons et à ce titre, devenait la supérieure immédiate de toutes les infirmières du nouveau service fusionné, ce qui incluait la réclamante.

2) L'incident du registre des heures supplémentaires

[15] Lors de son témoignage, M^{me} Lemieux a déclaré qu'à l'occasion d'une rencontre exploratoire qu'elle avait eue avec M^{me} Jutras et la réclamante, à l'automne 1998, les deux infirmières l'avaient informée de l'existence d'une banque d'heures supplémentaires au Service d'endoscopie du Pavillon Saint-Joseph.

[16] Elle a déclaré leur avoir fait part de sa surprise d'apprendre l'existence d'une telle banque et son étonnement de constater que pour une large part, celle-ci était constituée, d'une part de pauses-café que les deux infirmières n'avaient pas prises alors qu'en vertu de la convention collective, ces pauses sont rémunérées, et d'autre part d'heures supplémentaires qu'elles avaient accomplies sans autorisation préalable.

[17] La réclamante a expliqué à M^{me} Lemieux qu'il y avait eu entente informelle avec l'employeur, selon laquelle elles pouvaient accomplir des heures supplémentaires sans préalablement obtenir l'autorisation de M^{me} Boudreau. M^{me} Jutras a pour sa part précisé que par le passé, leur horaire de travail était plus simple et qu'elles l'établissaient de manière informelle avec la secrétaire du service.

[18] M^{me} Lemieux a réitéré son étonnement et leur a expliqué qu'elle autoriserait malgré tout le paiement des heures déjà accumulées mais qu'à l'avenir, elles devraient obtenir son autorisation avant d'accomplir tout travail à taux majoré. Elle avait ajouté qu'il faudrait discuter de cette question des horaires en réunion d'équipe, afin d'adopter des règles uniformes pour les deux services qui devaient bientôt fusionner.

[19] Selon M^{me} Lemieux, qui n'a pas été contredite sur ce point, les deux infirmières avaient été fort vexées de la situation et ne comprenaient pas pourquoi les pauses-café qu'elles ne prenaient pas, ne pouvaient leur être payées une seconde fois.

[20] En rapport avec cette situation, force est d'admettre que M^{me} Lemieux a exercé son pouvoir inhérent de gestion et de contrôle de manière légitime, raisonnable et irréprochable. On peut comprendre la déception de M^{me} Jutras et de la réclamante de se voir ainsi retirer des privilèges, dont l'absence de contrôle d'un supérieur immédiat leur avait permis de jouir, mais elles n'avaient d'autre choix que de se soumettre à la décision de M^{me} Lemieux.

3) Le déménagement

[21] Dans les mois précédant la fusion, M^{me} Lemieux a rencontré individuellement toutes les infirmières, puis a organisé quelques rencontres regroupant l'effectif régulier des deux pavillons et les infirmières de la liste de rappel (qui recevaient régulièrement des affectations de remplacement ou de surcroît de travail, dans l'un ou l'autre pavillon) afin de discuter des problèmes inhérents à la fusion, d'aplanir les difficultés et d'y trouver des solutions. Par ces rencontres, elle voulait développer un esprit d'équipe au sein du nouveau Service d'endoscopie et abolir les barrières entre les deux anciens services.

[22] La mise en oeuvre de la fusion a débuté en décembre 1998 et à cette fin, M^{me} Lemieux a décidé de doubler l'effectif régulier en faisant appel aux infirmières de la liste de rappel qui effectuaient régulièrement des remplacements dans les deux pavillons.

[23] Selon M^{me} Lemieux, la réclamante et M^{me} Jutras manifestaient déjà beaucoup de réserve au sujet de la fusion et ce, tant sur les lieux de travail que durant les rencontres, individuelles et collectives.

[24] Le déménagement de l'équipement du Service d'endoscopie du pavillon Sainte-Marie au pavillon Saint-Joseph, siège du nouveau service fusionné, s'est effectué en deux étapes, dont la première, le 14 décembre 1998, puis du 2 au 4 janvier 1999.

[25] À ces deux occasions, M^{me} Lemieux a sollicité la collaboration de tout le personnel. À l'exception de M^{me} Jutras et de la réclamante, toutes les infirmières ont de plein gré accepté l'invitation de M^{me} Lemieux. Au dire de cette dernière, cette réaction des deux infirmières était d'autant plus décevante qu'il s'agissait des deux infirmières à temps complet qui travaillaient déjà au pavillon Saint-Joseph, site du nouveau service.

[26] Dans son témoignage, M^{me} Lemieux a affirmé que leur absence avait créé un certain malaise chez les autres infirmières – surtout celles de la liste rappel qui travaillaient souvent avec M^{me} Jutras et la réclamante –, parce qu'elles craignaient que soit critiquée la façon dont elles rangeraient le matériel, surtout par la réclamante qui était très crainte.

[27] M^{me} Lemieux leur avait expliqué que M^{me} Jutras et la réclamante étaient probablement très fatiguées et qu'elles avaient voulu profiter de l'occasion pour se reposer. Elle les avait par ailleurs rassurées en leur signalant qu'en sa qualité de chef de service, elle assumait l'entière responsabilité des erreurs qui pourraient se commettre lors du déménagement.

[28] Le déménagement a eu lieu comme il avait été prévu le 14 décembre 1998, puis du 2 au 4 janvier 1999.

[29] La preuve a révélé que dans les deux cas, M^{me} Jutras, et surtout la réclamante, avaient systématiquement critiqué et repris l'ensemble du travail de rangement qu'avaient accompli les infirmières qui s'étaient portées volontaires pour le déménagement, estimant qu'il n'avait pas été fait correctement.

[30] Relativement à ce déménagement, le témoignage de la réclamante a été évasif et contradictoire. Elle a en effet d'abord expliqué ne pas y avoir participé, parce que M^{me} Lemieux ne l'y avait pas invitée, pour ensuite préciser qu'elle ne reprochait pas à cette dernière de ne pas l'avoir fait, parce que de toute façon, « *elle n'était pas vraiment intéressée à faire ce déménagement quoique*, a-t-elle ajouté plus tard, *si elle le lui avait demandé, elle lui aurait répondu quelque chose* », sans préciser sa pensée. Et, comme si sa réponse n'était déjà pas assez confuse, elle a finalement ajouté : « *Néanmoins, j'aurais aimé ça qu'elle me le demande* ».

[31] La réclamante a par ailleurs admis que ce premier déménagement avait donné lieu à plusieurs discussions et conflits entre elle-même et ses nouvelles compagnes de travail (à l'exception de M^{me} Jutras) et qu'elle avait indiqué à M^{me} Lemieux que ces problèmes devaient être exclusivement réglés par les infirmières sans que cette dernière intervienne.

[32] Dans son témoignage, la réclamante a précisé qu'elle avait eu raison de critiquer le travail qu'avaient effectué les autres infirmières durant le déménagement, parce qu'il avait été mal fait et elle a donné des exemples précis de matériel ou d'équipement qui, selon elle, avait été mal rangé.

[33] De l'avis du tribunal, les infirmières qui ont travaillé au déménagement ont de bonne foi aménagé les nouveaux locaux à partir des informations et avec les moyens dont elles disposaient. Il ne faut pas oublier qu'il s'agissait essentiellement de décisions d'ordre pratique, qui laissaient place à beaucoup de discrétion.

[34] Le tribunal estime que la réclamante, qui avait refusé de participer au déménagement, était bien malvenue de critiquer systématiquement et de manière agressive le travail accompli par ses collègues et qu'il était déplacé et inconvenant de sa part de le reprendre de fond en comble.

[35] Dans les circonstances, le refus de la réclamante de coopérer ainsi que son attitude agressive à l'égard de ses collègues de travail en dit long sur l'état d'esprit qui l'animait.

B) La période de janvier à juin 1999

1) La rencontre de janvier 1999

[36] En audience, tous les témoins, incluant la réclamante, ont déclaré qu'à la suite du transfert du personnel au site Saint-Joseph, un climat de tension s'était installé entre M^{me} Jutras et la réclamante d'une part, et le reste du personnel d'autre part, entraînant une série d'incidents et plusieurs plaintes verbales.

[37] Cette tension était particulièrement palpable lors des réunions d'équipe, au cours desquelles M^{me} Jutras et la réclamante étaient réticentes à discuter et laissaient entendre que les infirmières devaient régler leurs problèmes entre elles, sans que n'intervienne la chef de service.

[38] Ainsi, à la suite d'un incident qui s'était produit à la salle de bronchoscopie, M^{me} Lemieux s'était rendue sur place à la demande des infirmières; M^{me} Jutras et la réclamante lui ont alors dit qu'elles ne voulaient pas qu'elle assiste aux discussions entre infirmières, car ces dernières étaient capables de régler elles-mêmes leurs problèmes, comme elles l'avaient toujours fait par le passé.

[39] M^{me} Lemieux leur a alors expliqué quel était son rôle en tant que chef de service, et qu'il était important qu'elle participe aux discussions afin de leur faire part des orientations de la direction, et qu'elle prenne la décision finale, surtout lorsqu'il y avait divergence d'opinions ou conflit. Elle a ajouté qu'il était particulièrement important qu'elle le fasse dans une situation de fusion de services comme celle qu'elles vivaient alors, parce qu'elle devait répondre des orientations du nouveau service, de ses nouveaux modes de fonctionnement et des procédures de travail qui devaient être uniformisées.

[40] La réclamante lui a répondu qu'il n'appartenait pas à la chef de service de lui dire « *où mettre son verre dans l'application d'une technique* », ce à quoi M^{me} Lemieux a rétorqué que tel n'était pas l'objet du débat et que son intervention ne porterait que sur des enjeux essentiels, comme l'unification des modes de fonctionnement et des méthodes de travail de tout le personnel. La réclamante a néanmoins maintenu sa position.

[41] Telle a d'ailleurs toujours été la position de la réclamante à l'égard de M^{me} Lemieux, que ce soit à l'occasion d'échanges individuelles ou en groupe.

[42] À l'occasion d'une réunion, M^{me} Jutras et la réclamante ont même menacé M^{me} Lemieux de boycotter toutes les rencontres et de garder le silence à l'avenir si elle persistait à intervenir dans les discussions entre les infirmières, en lui rappelant qu'il y avait beaucoup de choses qui lui échappaient.

[43] M^{me} Lemieux a désapprouvé leur position en ajoutant que le cas échéant, elles devraient assumer les conséquences de leur attitude.

[44] En audience, M^{me} Lemieux a déposé un document daté du 24 février 1999, qui fait état de la situation que vivait alors le service d'endoscopie sur le plan clinique et de l'ampleur de la tâche de rationalisation et d'uniformisation des modes de fonctionnement et de méthodes de travail qui découlait de la fusion.

[45] Ce document révèle que les responsabilités qui relevaient de la chef de service étaient colossales et qu'il était nécessaire que M^{me} Lemieux intervienne directement dans le processus, en coordonnant l'action, en orientant les discussions et en prenant les décisions finales. Dans les circonstances, il était déraisonnable pour la réclamante de vouloir exclure M^{me} Lemieux des discussions et elle n'avait aucun motif valable de le faire.

2) Nomination de M^{me} Viau à titre de personne-ressource

[46] À une date de janvier 1999 que la preuve n'a pas révélée, M^{me} Lemieux a accepté la suggestion du Service des ressources humaines de nommer une infirmière à titre de personne-ressource pour l'aider à mener à terme la fusion.

[47] Elle a expliqué que pour faire son choix, elle n'était pas tenue de respecter l'ancienneté des infirmières et que ses principaux critères avaient été leur capacité et leur intérêt à collaborer au projet de fusion.

[48] Dans un document de juin 1999, M^{me} Lemieux décrit ainsi le rôle de «*l'infirmière-ressource en endoscopie*» :

- 1) Consolider l'organisation du travail et seconder les infirmières en difficultés par rapport aux changements en cours (fusion-transition).
 - 2) Assurer l'orientation du nouveau personnel infirmier et déterminer les besoins de formation spécifiques à chacun.
 - 3) Proposer une mise à jour des appareils, du matériel et des instruments à acquérir pour le bon fonctionnement des cliniques.
 - 4) Superviser l'organisation du travail de la préposée en stérilisation (lavage des endoscopes). Mettre en place les façons de faire qui pourraient accroître le rendement et diminuer le stress de production (exemple : tableau d'affichage).
- (...)

[49] Par ailleurs, dans un document qu'elle a transmis à la Direction des soins infirmiers à l'occasion de l'enquête reliée aux griefs sous étude, M^{me} Lemieux a expliqué en ces termes pourquoi elle avait choisi de nommer M^{me} Viau à la fonction de personne-ressource :

Comment a été décidé la nomination de la **personne-ressource**? On se souviendra que les critères désignant une personne-ressource ne sont pas forcément liés à l'ancienneté. Il fallait déterminer des critères d'engagement et de croyance aux valeurs soutenues par le CHRTR. Il fallait aussi démontrer la capacité de pouvoir transmettre la formation à ses collègues et de les soutenir adéquatement. Enfin, il fallait de surcroît être en mesure de travailler de concert avec le Chef de service tout au long du processus décisionnel et lors de l'application des plans d'action.

Dès le départ, deux personnes ne pouvaient être éligibles à cette responsabilité parce qu'elles rejetaient d'emblée le contenu des objectifs visant de nouvelles approches au service d'endoscopie. Madame Louise Jutras et Madame Lisette Gauthier étaient, à ce stade, réfractaires au projet d'ensemble, tel que suggéré globalement par le Chef de service. Du côté des détenteurs de poste du site Ste-Marie, Madame Suzelle L'Heureux m'avait clairement exprimé qu'elle ne souhaitait pas assumer cette responsabilité. Elle venait à peine de quitter un poste de responsabilité en tant qu'Assistante infirmière-chef et espérait n'endosser aucune charge liée à la mobilisation d'une équipe de travail.

La seule solution me permettant d'enclencher le difficile processus de la fusion et des changements sous-jacents, était de proposer cette responsabilité à une personne de l'équipe volante en endoscopie répondant aux critères de sélection. Seule restait en liste Madame Jocelyne Viau. Celle-ci a accepté généreusement, après avoir consulté ses collègues, afin de valider si la majorité accepterait son nouveau rôle au sein de l'équipe.

Note : Le TPR, Chantal Marcouiller du Site Ste-Marie, ne présentait pas non plus les qualités requises ni la volonté d'endosser une telle responsabilité. Par contre, cette personne m'a offert ses services de support à la rédaction des modes de fonctionnement, ayant déjà déployé cette habileté dans le cadre de la rédaction du manuel de procédure en endoscopie du site Ste-Marie. Ce que j'ai accepté avec joie dans le cas où personne ne se porterait candidat pour la même fonction.

De la sorte, Madame Jocelyne Viau a été personne-ressource de janvier 1999 jusqu'à sa maladie en juillet dernier. (...)

(Sic)

[50] Avec respect, le tribunal estime que dans les circonstances, tant la décision de M^{me} Lemieux de créer un poste de personne-ressource que celle d'y nommer M^{me} Viau étaient fondées, raisonnables, sensées et réfléchies.

[51] En raison de cette nomination, M^{me} Viau était donc investie des pouvoirs que lui déléguait M^{me} Lemieux et pour ce motif, la réclamante avait l'obligation de travailler sous la supervision et le contrôle de l'une et l'autre, ce qu'elle a systématiquement et obstinément refusé, comme on le verra plus loin.

3) Les difficultés inhérentes à la fusion

[52] Sur le sujet, M^{me} Lemieux a expliqué qu'à tour de rôle et au gré des événements, les infirmières de chacun des anciens sites lui indiquaient périodiquement que leurs modes de fonctionnement étaient désavantagés par rapport à celui de l'autre site. Devant cette situation, elle a dû rappeler à quelques reprises à l'ensemble du personnel infirmier la perspective nouvelle où elles étaient désormais toutes engagées, à savoir celle d'un seul service d'endoscopie, ce qui pouvait requérir certains ajustements, dont une augmentation de la charge de travail et une remise en question de certaines pratiques et procédures qui avaient cours par le passé à l'ancien site Saint-Joseph.

[53] Dans un document du 12 mars 2000, M^{me} Lemieux a clairement expliqué cette problématique dans les termes suivants :

Tout au long de cette période, plusieurs infirmières sont venues me rencontrer à tour de rôle entre nos réunions dans le but de me faire part de leurs craintes que je ne prenne position davantage pour un site ou pour l'autre. Les infirmières du Site Ste-Marie me démontraient les exemples où elles s'étaient senties attaquées par l'autre site et où je semblais avoir donné raison au Site St-Joseph par la nouvelle procédure adoptée. Un scénario identique se répétait au cours de la même journée mais cette fois, c'était le Site St-Joseph qui s'était senti l'objet d'une remise en question. Chaque fois, je devais illustrer que depuis le début de nos rencontres, il avait été clairement expliqué que « ma seule ligne de conduite était celle d'un mode CHRTR et que cette orientation m'interdisait toute considération de parti pris dans un camp ou dans l'autre ».

Alors que nous étions parvenus à élaborer plusieurs nouveaux modes de fonctionnement tout au long de nos rencontres, la grogne était toujours perceptible au niveau du Site St-Joseph quant à la lourdeur de la tâche des infirmières et la quantité de patients cédulés par les médecins pour une plage horaire (une demi-journée).

Étant donné que j'avais scrupuleusement compilé les ratios et les façons de faire de la plupart de nos comparables, j'étais en mesure de savoir que la composition des cliniques était conforme à tout ce qui se faisait normalement dans toute la province.

Aussi, ai-je été très claire lors de notre réunion : J'ai mentionné à toutes les infirmières présentes que « nous étions en mode CHRTR et que parvenu à ce stade, il était étonnant d'en être encore à discuter des façons avantageuses d'un site par rapport à un autre. J'ai répété qu'il ne saurait être question de maintenir une telle orientation à l'intérieur de nos dialogues et que si je n'avais pas été bien comprise, il m'était pénible d'avoir à dire que l'efficacité recherchée en endoscopie pour le ratio-patient, correspondait à celui du site Ste-Marie ». J'ai ajouté que « c'était quant à moi la dernière fois que j'allais entrer dans le jeu de la comparaison entre un site et l'autre et qu'à partir de ce moment, nous devons tous intégrer la nécessité d'afficher notre appartenance au CHRTR ».

J'ai aussi mentionné que « je comprenais le deuil de chacune d'entre elles et qu'il était sans doute très difficile de laisser derrière soi des façons de faire auxquelles l'on croyait fermement. Malheureusement, c'est le prix à payer pour parvenir à une autre étape ».

(Soulignements ajoutés)

[54] Pour la réclamante, l'augmentation de la charge de travail qui découlait de la fusion s'ajoutait à la perte de certains privilèges, comme la banque d'heures supplémentaires, les horaires flexibles et l'absence de supervision directe. Ce sont manifestement tous ces éléments qui expliquent l'attitude hostile qu'elle a adoptée à l'égard de M^{me} Lemieux, d'abord en contestant sans motif légitime son rôle de chef de service, puis en refusant systématiquement de lui adresser la parole par la suite. De l'avis du tribunal, il n'existe aucune autre explication logique à son hostilité.

[55] La situation était différente avec M^{me} Jutras qui, en dépit de ses fortes réticences du départ, a toujours accepté de rencontrer M^{me} Lemieux et d'échanger avec elle, ce qui a permis de dissiper progressivement toutes ses appréhensions en cours d'année.

[56] Lors de ces rencontres avec M^{me} Lemieux, M^{me} Jutras se faisait également le porte-parole de la réclamante, à la demande de cette dernière. M^{me} Lemieux refusait toutefois de communiquer avec la réclamante par personne interposée et exigeait avec raison que cette dernière lui expose elle-même ses problèmes comme le faisaient toutes les autres infirmières du service.

[57] C'est ainsi que la réclamante s'est cantonnée dans son refus systématique d'adresser la parole à M^{me} Lemieux. Elle n'assistait aux réunions d'équipe que pour la forme, s'abstenant de tout commentaire ou de toute contribution positive et adoptant une attitude boudeuse.

[58] Quant aux autres infirmières de l'équipe, à l'exception de M^{me} Jutras, elles se sont plaintes à plusieurs reprises auprès de M^{me} Lemieux du comportement agressif et hostile manifesté par la réclamante à leur égard.

[59] C'est ainsi qu'à quelques reprises, M^{me} Lemieux a dû rencontrer M^{mes} Viau et L'Heureux, souvent en pleurs en raison d'incidents au cours desquels la réclamante refusait avec agressivité toute forme de coopération, ce qui contribuait à créer un climat de terreur dans le service.

[60] À une date indéterminée en mars 1999, M^{me} Lemieux a invité la réclamante à son bureau pour lui faire part de son inquiétude et discuter des nombreuses plaintes et des remarques désobligeantes qu'elle avait reçues à son égard ainsi que de son refus d'engager une conversation avec elle.

[61] Au dire du témoin, la réclamante a catégoriquement nié l'existence de quelque problème que ce soit, affirmant qu'elle entretenait toujours de bonnes relations avec toutes ses collègues de travail.

[62] M^{me} Lemieux lui a répondu qu'elle en doutait, puisque la plupart des infirmières s'étaient plaintes de son attitude autoritaire et de ses réactions intempestives, et l'a invitée à porter une attention particulière à la façon dont elle communiquait avec ses collègues et à démontrer qu'elle était capable d'être une infirmière de l'an 2000, qui s'adapte à la nouvelle réalité de la fusion des établissements.

[63] La réclamante a promptement quitté la rencontre, qui n'a duré tout au plus que trente secondes, sans prononcer un mot.

[64] En audience, la réclamante n'a pas nié l'essentiel des propos tenus par M^{me} Lemieux à l'occasion de cette rencontre.

4) La rencontre du 7 mai 1999

[65] Une preuve non contestée a également établi qu'à la suite d'une plainte de M^{me} Marcouiller concernant l'attitude non coopérative de la réclamante, M^{me} Lemieux a de nouveau convoqué cette dernière à son bureau.

[66] Lors de cette rencontre, qui s'est tenue le 7 mai 1999, la réclamante a de nouveau catégoriquement refusé de parler à M^{me} Lemieux et de répondre à ses questions, à la suite de quoi cette dernière a rédigé le compte rendu suivant, qu'elle a expliqué à l'audience :

Lisette Gauthier

Pour le 7 mai 99 (vendredi)

Journée très calme en endoscopie. Le matin vers 8³⁰, je demande à l'employée de venir me rejoindre à mon bureau.

Sembler soucieuse et nerveuse. Me demande le pourquoi de notre rencontre.

Comme nous circulons dans le corridor, je lui dis de venir me rejoindre, que je lui expliquerai tout cela à mon bureau.

L'employée se présente. Je l'invite à prendre place et lui explique que je «m'inquiète à son sujet ». Je poursuis l'introduction en lui demandant « Comment ça va Lisette avec l'équipe? »

Je n'ai pas le temps de terminer ma question que l'employée se lève brusquement et me dit «Non, je me suis dit que je ne parlerais plus de ça avec toi je m'en vais!»

Elle répète deux fois qu'elle ne parlerait pas avec moi puis...

Elle se dirige rapidement vers la porte et quitte mon bureau dans un coup de vent!

(...)

(Soulignement ajouté)

[67] Le commentaire de la réclamante que le tribunal a souligné dans ce compte rendu est révélateur de l'intention délibérée et bien arrêtée de cette dernière de refuser de parler à M^{me} Lemieux, ce qui, comme on le verra, n'est pas sans importance pour la suite des événements.

5) L'affectation temporaire à des tâches de bureau

[68] Le 11 mai 1999, la réclamante s'est blessée au dos en travaillant. Le 13 mai, après avoir laissé sur le bureau de M^{me} Lemieux un formulaire de la CSST attestant que l'employeur pouvait lui assigner temporairement des tâches de bureau, la réclamante a décidé de reprendre le travail en choisissant elle-même d'accomplir certaines tâches légères en endoscopie, sans en informer sa chef de service.

[69] Voyant cela, M^{me} Lemieux a convoqué la réclamante pour lui signaler que c'était l'employeur qui devait choisir l'affectation temporaire qu'il entendait confier à une salariée accidentée du travail. Elle lui a alors assigné diverses tâches de bureau, telles que remplir des formulaires, compiler des factures et faire des photocopies, tâches que la réclamante a catégoriquement refusé d'accomplir, malgré l'insistance de M^{me} Lemieux.

[70] La réclamante a finalement quitté les lieux, en colère, persistant à refuser d'effectuer les tâches en question. Son arrêt de travail s'est prolongé jusqu'au 9 juillet 1999, sans qu'elle ne soit aucunement inquiétée d'avoir refusé d'accomplir l'affectation temporaire que M^{me} Lemieux lui avait confiée. Cette dernière a préféré ne pas la sanctionner.

C) La période de juillet 1999 au 21 janvier 2000

[71] La preuve a révélé que du 13 mai au 9 juillet 1999, la réclamante s'est absentée du travail en raison de son accident de travail avant de prendre trois semaines de vacances jusqu'au 31 juillet 1999, date de son retour au travail.

[72] Le retour au travail de la réclamante est survenu une semaine avant le début du congé de maladie de M^{me} Viau, qui s'est prolongé jusqu'en novembre. M^{me} Viau a noté que sans être hostile, la réclamante maintenait l'attitude froide et distante qui était la sienne à son égard.

[73] M^{me} L'Heureux, qui a assuré l'intérim à titre de personne-ressource, a pour sa part déclaré que la réclamante avait fait preuve d'intransigeance, d'agressivité et d'hostilité à son égard, en refusant toute forme de coopération.

[74] Le 3 octobre 1999, M^{me} Jutras a pris un congé à traitement différé. Entre-temps, entre janvier et octobre, M^{me} Lemieux et M^{me} Jutras avaient continué à se rencontrer de façon très satisfaisante, au point que cette dernière avait finalement adhéré au projet de fusion et accepté de coopérer avec les autres infirmières de l'équipe.

[75] La réclamante a pour sa part persisté à s'isoler et à refuser toute discussion avec M^{me} Lemieux, tout en maintenant une attitude négative à l'endroit de ses collègues de travail et de la personne-ressource.

[76] La preuve a révélé qu'au cours de cette période, il n'y a eu aucune rencontre, formelle ou informelle, entre la chef de service et la réclamante, parce que cette dernière refusait catégoriquement de discuter avec M^{me} Lemieux.

[77] À compter d'octobre 1999, les incidents impliquant la réclamante avec ses collègues de travail se sont multipliés et ont fait l'objet de nombreuses plaintes de la part des infirmières régulières, M^{mes} Bilodeau et Marcouiller, ainsi que des deux infirmières qui se sont succédées à titre de personne-ressource, M^{mes} L'Heureux et Viau. Toutes ces plaintes étaient reliées à l'attitude intransigeante, agressive et hostile de la réclamante.

[78] Ces plaintes verbales ont été acheminées à M^{me} Lemieux, qui les a consignées par écrit. Elles se sont multipliées en novembre et décembre 1999, à la suite de quoi M^{me} Lemieux, avec qui la réclamante persistait à refuser toute discussion, a décidé de rencontrer cette dernière à l'occasion de son évaluation de rendement, le 21 janvier 2000.

[79] En prévision de cette évaluation, M^{me} Lemieux a demandé à M^{mes} L'Heureux et Viau de résumer par écrit les incidents dont elles avaient été témoins ou que les autres infirmières leur avaient rapportés.

[80] Toutes les infirmières impliquées dans la majorité de ces incidents ont témoigné. Leurs témoignages précis, objectifs et concordants sont crédibles et constituent une preuve circonstancielle particulièrement convaincante.

[81] Cette preuve démontre essentiellement qu'à compter de son retour au travail, la réclamante n'a pas changé d'attitude : elle travaillait en solitaire, refusait toute coopération, entretenait un climat de terreur parmi ses collègues - tant par ses propos que par ses agissements agressifs -, et continuait de défier ouvertement l'autorité de M^{me} Lemieux et des personnes-ressources, en refusant d'échanger avec elles et même de leur adresser la parole.

[82] Dans son témoignage, la réclamante n'a pas cherché à nier la preuve accablante portant sur son comportement inadéquat et son attitude négative. Elle a plutôt tenté de démontrer que sur le fond de chaque incident, elle avait raison, qu'elle était justifiée d'agir comme elle l'avait fait et que par conséquent, l'attitude de ses collègues et de M^{me} Lemieux à son endroit constituait du harcèlement.

[83] De l'avis du tribunal, il importe peu de déterminer si la réclamante avait raison ou tort lors de chacun de ces incidents, puisque c'est le comportement inadéquat qu'elle a affiché à chaque occasion qui est en cause.

[84] Les incidents qui ont été formellement rapportés à M^{me} Lemieux par l'une ou l'autre des infirmières du service et décrits dans le rapport d'évaluation de la réclamante daté du 21 janvier 2000 sont les suivants :

- Une infirmière responsable me rapporte que Mme Gauthier ne respecte pas la rotation des salles demandée. (Début oct. 99)
- Un médecin me rapporte que Mme Gauthier donne des coups de poing sur le mur et claque les talons en disant : « les filles vous allez avoir besoin de monter vos salles comme il le faut... ». Le médecin souligne que le patient présent dans la salle a été interloqué et l'équipe dérangée. Le médecin déclare cette attitude comme étant en dehors des normes professionnelles attendues d'une infirmière (29 oct. 99)
- Une infirmière voit Mme Gauthier s'apprêter à la réfection d'une civière. Elle se dirige vers Mme Gauthier voulant lui apporter son aide. Mme Gauthier, sans un mot, quitte le chevet de la civière et laisse derrière elle l'infirmière interdite par son attitude. (Milieu Nov.)
- Une infirmière voulant échanger avec Mme Gauthier lui montre des photos familiales et entreprend la conversation. Mme Gauthier simule qu'elle n'a rien vu ni entendu et quitte la pièce. (Milieu nov. 99)
- Mme Gauthier apostrophe une infirmière en plein corridor, la traitant « d'incompétente » et qu'elle lui montrerait comment travailler en broncho. (Nov. 99)
- Mme Gauthier interpelle l'infirmière au triage des dossiers en lui disant que le triage se fait en salle de récupération lorsque la salle de colo attend des patients à 8h00. Il était 7h50 et jamais Mme Gauthier n'a proposé son aide pour libérer la salle plus rapidement. (Nov. 99)

- Mme Gauthier utilise son index et pointe régulièrement du doigt (par petits coups) au thorax ou à l'épaule des infirmières lorsqu'elle soulève une chose faite par ces dernières qui la contrarie (25 nov. 99)
- Un médecin me rapporte que Mme tape du pied et apostrophe continuellement ses collègues si quelque chose la dérange (25 nov. 99)
- Un médecin signale qu'il ne souhaite pas la présence de Mme Gauthier en ERCP. Le chef de service intervient et fait suivre la consigne à l'effet que le médecin n'a pas le choix de la ressource infirmière affectée aux différents examens. (Déc. 99)
- La personne ressource de l'endoscopie me rencontre, signalant la détérioration du climat général du service. Mme Gauthier omet de faire suivre les messages, elle souligne les habitudes qu'elle dénigre du site Ste-Marie, se plaint d'une infirmière etc. L'infirmière responsable constate que les attitudes de Mme Gauthier ont des répercussions négatives sur toute l'équipe. En toute objectivité, l'infirmière ressource doit admettre qu'elle-même trouve difficile de maintenir un climat convenable au sein de l'équipe. Selon elle, la situation demeure très difficile. (14 janvier 2000)
- Une infirmière me rencontre, demande mon intervention et souligne le « climat de terreur » dans lequel se complait Mme Gauthier (19 janv. 2000)
- Une infirmière me relate les techniques pour lesquelles Mme Gauthier est intervenue pour la réprimander. Cette infirmière et une autre de ses compagnes ont subi la colère de Mme Gauthier parce qu'elles ne respectent pas l'ordre et la méthode stricte de Mme Gauthier (janv. 2000)
- Une infirmière m'avoue avoir été dans l'obligation de se justifier auprès d'une patiente pour la rassurer quant à ses compétences, après que Mme Gauthier eu décrié son « incompetence » en plein corridor, aux vues de tous. (janv. 2000)
- Une infirmière me rapporte que Mme Gauthier, malgré les invitations de la personne ressources à respecter son assignation pour le dîner décide elle-même de l'heure qui lui convient au risque de pénaliser la planification de l'ouverture des salles en après-midi. (Janv. 2000)

(Les reproches sont rapportés dans leur ordre chronologique mais ne respectent pas nécessairement celui du rapport d'évaluation)

[85] Finalement, à la demande de M^{me} Lemieux, les deux personnes-ressources qui se sont succédées durant cette période, M^{mes} L'Heureux et Viau, ont préparé un résumé qui décrit le contexte et le climat dans lesquels ces incidents sont survenus.

[86] Après avoir attentivement examiné la preuve, le tribunal estime qu'en substance, les incidents et le climat qui y sont décrits ont été démontrés de façon convaincante.

[87] Il y a lieu de reproduire ces deux résumés qui fourmillent de détails, de circonstances et de faits précis, vraisemblables, concordants et corroborés sur l'essentiel.

1) Lettre du 22 janvier 2000 de M^{me} Viau

Suite à notre rencontre de vendredi dernier, j'ai accepté de mettre sur papier une partie de ce que je t'ai exprimé verbalement au sujet du comportement de Lisette Gauthier. Ce n'est pas une démarche que j'aime faire mais on ne peut continuer à travailler dans une atmosphère aussi tendue. Si parfois j'emploie le pronom «on » c'est parce que mes compagnes de travail me font leurs doléances régulièrement. Deux d'entre elles qui sont un peu plus vulnérables en ont carrément peur.

Le problème existe depuis la fusion mais on pensait, qu'avec le temps, tout rentrerait dans l'ordre et qu'on finirait par avoir une atmosphère agréable au département.

Au début la relation de part et d'autres fut difficile par moment, mais, avec de la bonne volonté et tes interventions, on a fini par bien s'entendre et s'apprécier sauf avec Lisette Gauthier.

Je ne ferai pas ici le résumé de toute une année, car il serait trop long de tout écrire mais l'hiver dernier suite à une contrariété, elle s'est mise à crier, lancer sa bourse dans sa case et donner des coups de pied sur celle-ci. Je n'ai pas souligné cet événement car je pensais que son attitude était reliée à un surplus de stress.

Lisette a été un certain temps en congé de maladie, elle a commencé à travailler une semaine avant mon départ pour mon opération c'est-à-dire fin juillet. Elle avait une attitude froide mais non hostile. J'étais personne ressource à ce moment là et on devait communiquer. Je reviens de mon congé de maladie le 8 novembre. Lisette ne m'adresse pas la parole, fuit ma présence, me parle sèchement quand elle me répond. J'ai eu l'impression qu'elle préférait m'ignorer que de s'abaisser à me demander comment j'allais. J'ai quand même continué à essayer de lui parler pour établir une relation amicale.

À la mi-décembre, elle s'est enfin décidée de me parler, me sourire et même de me dire que j'étais «bien fine ». J'étais très heureuse de son changement d'attitude et en même temps soulagée de voir qu'on allait travailler en harmonie. Malheureusement, ce comportement positif a duré 2 jours. Un matin, je devais te rencontrer pour une commande spéciale, il est 10h20, je n'ai plus de travail en récupération donc je fais le message à Lisette que j'avais fini mon travail, que je devais m'absenter 5-10 minutes. Elle s'est mise à crier me disant de ne pas lui parler, qu'elle n'était pas là et qu'elle avait une CPRE à préparer. L'examen devait avoir lieu à 12h. Je lui redis que je voulais juste l'aviser pour ne pas qu'on me cherche. Elle s'est remise à crier en gesticulant et en me disant « je viens de te dire que je ne suis pas là et de ne pas me parler ». Je lui ai fait la remarque qu'il ne fallait pas trop lui en demander et elle m'a rétorqué en disant «non il ne faut pas trop m'en demander» je suis donc allée déranger Suzelle dans une salle

d'examen pour l'aviser de mon absence. En revenant de ton bureau, Lisette ne voulait plus aller en CPRE soit disant qu'il s'était passé quelque chose avec moi.

Par la suite, j'ai continué à parler à Lisette pour encore une fois essayer d'établir une relation acceptable. Elle me fuit. Est-elle en colère contre moi ou contre elle-même? La fuite est-elle sa façon d'éviter de s'excuser?

Peu importe la raison, mardi dernier elle a fait déborder le vase. J'ai tout fait le travail seule de 7h30 à 8 h. Lisette devait commencer à 7h45 elle arrivée à 8h. En plus, de ne pas s'excuser de son retard, elle n'a rien fait pour m'aider. J'avais à ouvrir 9 portes, 3 armoires l'ordinateur central, préparer sale de gastro et colo et le pire, classer les dossiers des 2 centres de 3 médecins et tout cela en ordre. J'ai fini de classer les dossiers à 8h20, heureusement que le médecin en gastro est arrivé en retard car j'étais en gastro. Jacynthe a installé son premier patient à son arrivée à 8 heures donc c'est certain que le médecin en colo n'a pas commencé à 8 h son patient n'était pas prêt. En PM ce fut la même chose,

madame n'a pas levé le petit doigt pour m'aider. Elle était en récupération sans patient et Jacynthe était aux S.I. pour une broncho.

J'ai essayé depuis un an de comprendre son attitude, j'ai essayé de l'apprivoiser, d'être plus qu'aimable mais sans succès. Quand elle est contrariée, elle se ferme complètement et il faut attendre gentiment et patiemment qu'elle veuille bien se décider à communiquer. C'est tout simplement épuisant. C'est toujours à recommencer, on ne sait jamais sur quel pied danser avec elle. Quand elle parle, s'est pour dire des remarques désagréables. On a besoin de toute notre énergie pour bien fonctionner au département car il y a du travail.

Personnellement, ses crises ne me dérange pas trop, ça ne me fait pas peur mais, c'est un manque de professionnalisme devant les patients. Ce qui me dérange, c'est son attitude méprisante envers moi et mes compagnes, ça, sa me fait beaucoup de peine.

Au début chacune d'entre nous croyait que c'était personnel mais on se rend compte que ce n'est pas le cas. Je dois remplacer Suzelle pour 2 semaines et je n'avais nullement le goût d'avoir des problèmes avec Lisette et de me taper tout le travail. C'est pour cette raison que je suis allée t'en parler. Je te sais à notre écoute et j'espère sincèrement que tu trouveras la façon de faire comprendre à Lisette le mal qu'elle nous fait et le tort qu'elle fait au département.

Je te remercie de ton écoute.

(Sic)

2) Lettre du 25 janvier 2000 de M^{me} L'Heureux

J'écris ce matin différentes situations qui enveniment l'atmosphère du département d'endoscopie dû à l'attitude d'une compagne de travail qui nous rend la vie difficile.

Dès le début de la fusion de nos départements, des efforts ont été faits pour nous connaître, nous rapprocher, Lisette ne descend jamais avec nous pour prendre les repas.

J'essaie de mettre par ordre chronologique des attitudes observées lors du tout début de la fusion. Comme j'ai de la difficulté, je raconterai comme les idées me viennent.

Souvent, lorsqu'on lui adresse la parole, ne semble pas nous écouter, ne répond pas de façon à faire savoir qu'elle a compris, ne nous regarde pas, au moins nous faire un signe de la tête. Une compagne me rapporte qu'elle lui signifie lui avoir dit qu'un patient pour CPRE arrivera vers 11h45 et il faudra le préparer... n'ayant pas de réponse, décide d'amener le patient avec elle au RX pour le préparer mais Lisette, elle me dit attendre le patient qui n'arrive pas. J'ai compensé en allant préparer le patient au RX.

Parlant de problèmes de communication :

Fait mal les messages Ex : un médecin appelle pour demander de faire venir blouse longue imperméable du bloc opératoire... Sort une jaquette manche longue de notre chariot à linge.

Nous adresse la parole sur un ton sec.

Nous apostrophe devant les clients de la clinique lorsque elle a quelque chose à corriger Ex : une compagne me rapporte s'est fait dire tu es incompétente, c'est pas cela qu'il faut faire... Cela dit en plein corridor devant plusieurs personnes.

Ex : me dit d'un ton agressif qu'il faudra changer no tél. d'endoscopie 3306 pour 3420 devant 3 patients de salle de récup. Et cela tout de suite, suite à l'explication que j'ai essayé de lui faire, n'a pas écouté jusqu'à la fin pour répondre : «Fais le rapidement ».

Accepte peu les directives que je peux lui donner.

Pour les repas – parfois sortir de la salle pour les repas en la remplaçant : elle veut finir son a.m. quelque soit l'heure. Si je fais faire le message par une autre de mes compagnes, elles reviennent toujours en disant qu'elles ont été mal reçues.

C'est rendu que s'il y a un message à lui faire, cela me revient que ce soit, téléphone, changement, etc...

Lorsque CPRE j'essaie de faire rotation pour assister à cet examen. Lorsque dans salle ne veut pas se faire remplacer pour pouvoir aller CPRE, s'assure que ce n'est pas une prothèse, demande quel médecin, répond oui ou non après questionnement.

Lorsque je lui reviens avec une remarque d'une compagne, semble me dire que c'est arrangé mais pas correct.

Ex : une compagne choquée car Lisette lui avait tombé dessus car préparait supposément 2^e Kit de bronchoscopie incorrectement. Je vérifie avec elle et lui dit que c'est comme cela aussi qu'on me l'a montré, répond : c'est probablement une qui a dit que ça coûtait trop cher.

J'ai sûrement d'autres exemples mais il est rendu depuis quelques mois que tout le monde l'écoute, essaie de ne pas lui parler, se sent mieux lorsque Lisette n'est pas au département.

Étant coordonnatrice, je lui adresse tous renseignements nécessaires sans l'expliquer sauf si elle pose des questions, je fais les messages des autres, ça va mieux lorsque je peux l'écrire.

Dernièrement, j'ai remarqué aussi malgré qu'elle n'aime pas avoir de l'aide dans salle... elle entre régulièrement dans la mienne, malgré examen en cours, pour porter dossiers etc...

N'étant pas habitué à rapporter des mauvaises conduites, j'espère que cela vous aidera pour le bien de l'endoscopie.

Suzelle L'Heureux

(Je dois chaque fois que je veux lui parler, me questionner à savoir comment je lui dis, est-ce le bon moment, suis-je prête à recevoir n'importe lequel des commentaires etc... est-ce normal?)

(Sic)

D) La période du 21 janvier au 29 janvier 2000

[88] Cette période est dominée par la remise de l'évaluation de rendement de la réclamante par M^{me} Lemieux.

[89] Dans l'évaluation de rendement, M^{me} Lemieux devait notamment juger le travail de la réclamante en rapport avec la tâche et la profession. À l'égard de neuf des vingt-six critères d'évaluation, principalement ceux liés à l'attitude et au comportement au travail, la chef de service a estimé que la réclamante « *ne satisfaisait pas pleinement aux exigences du poste* » (« D »), ou que « *son rendement était jugé inacceptable* » (« E »).

Partie 4 : A) Critères d'évaluation reliés à la tâche et à la profession

1) Connaissance de la tâche	C
2) Relation avec les clients	C
3) Méthode de travail	C
4) Relation avec les supérieurs	E
5) Habileté à établir des priorités	C
6) Communication orale et écrite	D
7) Volume de travail	C
8) Sociabilité	E
9) Qualité de travail	C
10) Intérêt pour le travail	C
11) Initiative et autonomie	C
12) Sécurité	C
13) Sens des responsabilités	D
14) Assiduité et ponctualité	C
15) Tenue et identification	C
16) Positivisme	E
17) Travail en équipe	E
18) Jugement	D
19) Collaboration	E

20) Créativité	D
21) Motivation au perfectionnement	C
22) Adaptation aux changements et capacité d'adaptation en général	E
23) Degré de maîtrise des techniques professionnelles	C
24) Éthique professionnelle	C
25) Responsabilité professionnelle	C
26) Enseignement aux usagers	C

Partie 4 : B) Critères de compétence des professionnels de la santé

1) Identifier les besoins de sa clientèle	C
2) Planifier et organiser les soins, les traitements, ou les services à rendre à la clientèle	C
3) Procurer des soins, des traitements ou des services dans le cadre de son champ d'activités et de ses compétences	C
4) Contrôler la qualité des soins, des traitements ou des services offerts et rendus à la clientèle	C
5) Évaluer les résultats des soins, des traitements ou des services rendus et apporter les correctifs requis	C

Partie 5 : Critères d'évaluation reliés aux habiletés de gestion
(pour évaluer le potentiel ou les capacités)

1) Habileté à planifier	C
2) Habileté à l'entraînement et à la formation des ressources humaines	D
3) Sens de l'organisation	C-D variable
4) Habileté à évaluer les ressources humaines	D
5) Habileté à diriger	D
6) Leadership	E
7) Habileté à utiliser les ressources humaines	C

Partie 6 : Sommaire de la notation

Partie 4A : 36/104

Partie 4B : 10/20

Partie 5 : 8/28

Total : 53/152

Cote globale : $54/152 = 1,40$

Partie 7 Critères reliés aux objectifs

Atteinte des objectifs généraux et spécifiques : Référer au document ci-joint. Il détaille les objectifs pour lesquels l'employée doit démontrer des améliorations concrètes. L'ensemble de cette évaluation démontre une problématique très sérieuse chez cette employée et la négation de tout problème de sa part, rend la communication impossible.

Identification des nouveaux objectifs

Voir document en annexe – Là figure la liste des objectifs dédiés à l'employée.

Commentaires :

Commentaires de l'évaluateur : Explication rendue impossible en raison du retrait de l'employée qui quitte le bureau en menaçant son chef de service de poursuite au civil. Le chef de Service n'a jamais eu la possibilité d'exprimer à l'employée ses points faibles ou ses forces. Communication rompue en mai 99 et janvier 2000. Ainsi, les objectifs figurant à l'évaluation de l'employée devront être réévalués après 1 mois, 3 mois et 6 mois de la date du dépôt de l'évaluation.

Commentaires de l'évalué : aucun

(...)

(Soulignements ajoutés)

[90] Pour une meilleure compréhension de l'évaluation, il y a lieu de reproduire les commentaires reliés aux critères où le rendement de la réclamante a été jugé insatisfaisant ou inacceptable :

PARTIE 4 : A CRITÈRES D'ÉVALUATION RELIÉS À LA TÂCHE ET A LA PROFESSION

6. Communication orale et écrite

D→ Analyse : Ne satisfait pas aux exigences :

Incapacité à maintenir de façon constante des échanges professionnels harmonieux au niveau de son langage verbal et non-verbal (Voir exemples en conclusion)

7. Sociabilité

E→ «Capacité d'entretenir une relation cordiale avec une ou plusieurs personnes»

E→ Analyse : démontre des handicaps importants au maintien de relations cordiales avec l'équipe de travail (infirmières d'endoscopie)

Son humeur s'avère des plus fluctuantes avec des hauts et des bas.

Le personnel a du mal à définir quelle sera sa réaction aujourd'hui par rapport à demain.

L'évaluation des infirmières d'endoscopie est généralisée à son égard. On décrit son attitude quotidienne comme étant constamment imprévisible et faite de sautes d'humeur assez théâtrales.

16. Positivisme

«Attitude de compréhension constante et d'approche constructive face à différents situations»

E→ Analyse : Depuis la fusion nous pouvons objectiver chez cette employée, des difficultés fondamentales à manifester une quelconque approche constructive face à différentes situations concernant son travail et les relations avec l'équipe de travail.

Lors de nos premières rencontres de groupe (décembre 98), il se dégageait une certaine agressivité de l'ensemble de ses commentaires. Chaque fois que son chef de service a tenté de recevoir ses remarques puis de renvoyer un point de vue différent du sien, la communication s'est vue rompue par des commentaires du type « tu ne comprends pas », « c'est aux infirmières de l'équipe d'en parler, entre nous, pas avec le chef de service... », etc.

Or, il s'est avéré que même en réunion d'équipe ses interventions ont fait place au silence, devant l'opposition des infirmières, à plusieurs de ses prises de position (ex. fermeture de salles, organisation du travail, efficacité et rendement dans les salles, etc.)

Depuis la fin des rencontres d'équipe (avril 99), concluant la fusion et les ajustements en découlant, plusieurs incidents se sont produits où j'ai dû constater le bris de communication. Le dernier incident en liste étant une rencontre fixée avec l'employée afin de dénouer divers problèmes auprès de ses collègues et où Mme Gauthier a quitté mon bureau dès le début de notre conversation en disant : « Non, je ne parlerai pas de ça avec toi » et claquant la porte à sa sortie subite. (Mai 99)

Aucun contact formel entre nous n'a fait suite à cette rencontre.

17. Travail en équipe

E→ Analyse : Je dois faire le constat en date du 18 janvier 2000 que « l'atteinte d'objectifs communs » avec l'équipe n'est possible qu'à la condition de participer aux objectifs communs.

Les objectifs communs pouvaient être par exemple de contribuer ensemble à une même tâche d'entraide sur le département. Malheureusement, j'ai peu ou pas d'exemple de ce type à souligner. Madame Gauthier semble avoir pris le parti du travail individuel. Les équipiers me parlent de participation presque exclusivement « à demande expresse » d'une ou de l'autre des infirmières. (Exemple : elle n'offre pas de son aide au classement des dossiers d'archives à moins qu'on vienne le lui demander de façon formelle).

Elle ne profite généralement pas d'une accalmie dans la salle qu'elle occupe, pour se rendre proposer son aide à une collègue.

Elle ne manifeste aucune initiative de soutien ou d'entraide spontanés à l'ensemble de ses collègues, sauf à une seule d'entre elle (avec qui elle travaillait avant la fusion)

18. Collaboration

« Disponibilité et participation à l'atteinte des objectifs du service »

E→ Analyse : En ce moment, la situation est devenue si tendue, à ce service, que je reçois téléphones, demandes d'entrevues, et commentaires, toujours très négatifs à l'attention de Mme Gauthier et de sa faible participation ou contribution aux objectifs du service.

Lors des quelques tentatives systématiques de ma part, la communication a été rompue.

Je ne peux que constater que Mme Gauthier travaille seule depuis 6 mois, dans une équipe de cinq (5) infirmières, qu'elle respect son horaire de travail et ne respecte que partiellement les consignes assignées formellement par la personne ressource (Suzelle L'Heureux). Il ne s'agit pas à mon sens de « collaboration » mais d'une apparente soumission passive aux directives et décisions du service.

22. Adaptation aux changements et capacité d'adaptation en général

E→ Analyse : Il n'y a jamais harmonisation aux changements au sens de « contribution ». Les comportements observés chez cette employée sont inadéquats et révèlent au verbal comme au non verbal, la négation des engagements du reste de l'équipe des infirmières.

(...)

[91] À la fin de l'évaluation, M^{me} Lemieux a défini en ces termes les objectifs que la réclamante devait atteindre :

Au terme de l'évaluation, les objectifs suivants seront remis à l'employée :

1) Communication orale et écrite

L'infirmière devra faire preuve de délicatesse envers ses collègues et maintenir une communication verbale et non-verbale positive à l'égard de ses compagnes de travail.

2) Sociabilité

L'infirmière devra démontrer par des gestes concrets quelle est en mesure d'établir des relations cordiales avec l'ensemble de l'équipe.

L'infirmière devra faire preuve de constance dans ses efforts pour maintenir des relations professionnelles positives.

3) Positivisme

L'infirmière devra démontrer son adhésion au projet d'équipe en endoscopie et mettre un terme aux débats négatifs alimentés par l'opposition entre les sites Ste-Marie et St-Joseph.

L'infirmière prendra les moyens d'établir des communications franches et non menaçantes à l'égard de ses collègues.

4) Travail d'équipe

L'infirmière démontrera par de petits gestes de la vie quotidienne, qu'elle souhaite et engage sa volonté à participer à l'animation positive de l'équipe et à ses réalisations. Son engagement à ce titre, doit démontrer de la constance dans l'effort.

5) Collaboration

L'infirmière pourra citer des exemples concrets de son ouverture à des modes de fonctionnement nouveaux.

6) Adaptation aux changements

L'infirmière pourra verbaliser ses difficultés et partager avec ses collègues l'évaluation des solutions envisagées.

(Présentation modifiée)

[92] La remise de cette évaluation s'est déroulée en deux étapes, chacune d'elles étant ponctuée par une rencontre entre la réclamante et M^{me} Lemieux. Après chacune d'elles, la réclamante est allée rencontrer M^{me} Mathieu pour lui signifier son désaccord.

[93] En audience, M^{mes} Lemieux et Mathieu ont résumé le déroulement de ces rencontres et expliqué l'essentiel des échanges qui étaient survenus et dont, à l'époque, elles avaient consigné la teneur dans des comptes rendus détaillés. La réclamante n'a aucunement contredit leurs témoignages.

[94] Malgré la longueur des comptes rendus, le tribunal estime nécessaire de les reproduire parce qu'ils démontrent bien le caractère emporté et agressif de la réclamante, son attitude intransigeante, son instabilité émotive, son esprit vindicatif et son aveuglement obstiné malgré l'évidence des faits, toutes choses qui rendaient la discussion impossible avec elle.

1) Rencontre du 21 janvier 2000 avec la réclamante

[95] M^{me} Lemieux a fait le compte rendu suivant de la rencontre qu'elle a eue avec la réclamante le 21 janvier 2000, au cours de laquelle cette dernière a refusé de prendre connaissance de l'évaluation, estimant notamment que la chef de service n'avait pas le droit d'évaluer son attitude au travail.

21 janvier 2000 – 13 h 30

J'introduis Mme Lisette Gauthier à l'intérieur de mon bureau. Je l'invite à aller se chercher un café si elle le désire. Celle-ci refuse. Je l'invite donc à s'asseoir. Elle me dit alors qu'elle « M'AVISE que si c'est pour lui parler d'elle et non de son

travail que ça n'en restera pas là ». Je tente de la rassurer en lui disant qu'il s'agit bien de son évaluation au rendement. Afin qu'elle comprenne bien la signification de l'évaluation au rendement, je lui tend un exemplaire du document d'évaluation vierge. Elle me répond « tu peux le laisser là sur le bureau » j'insiste alors pour qu'elle en prenne connaissance avec moi. Je lui tends de nouveau le formulaire afin que nous débutions la lecture de quelques thèmes de l'évaluation au rendement qui ne se limite pas à la performance technique. Je lis à haute voix quelques exemples de thèmes plus axés sur les attitudes : les points 6, 8, 16, 17, 19, 22 sont donnés en exemple et lus à haute voix.

Ainsi j'introduis de nouveau la même question qui n'avait trouvé aucune réponse il y a six mois : « Lisette, comment ça va avec l'équipe de travail? » Hésitation de la part de l'employée. Je répète la question. Elle me répond : « Tout va très bien, je rentre à 7h30 selon mon horaire, je fais très bien mon travail etc... » je lui réponds : « oui, cela est très bien et me renseigne sur les aspects techniques de ton travail, cependant ma question s'intéressait davantage à tes relations avec l'équipe de travail. C'est là me semble-t-il qu'il paraît y avoir un problème. »

L'employée se lève alors d'un bond et en me pointant du doigt me dit « Je vais te traîner au civil, ça peut te coûter cher, ce que tu fais là c'est du harcèlement, fais bien attention! »

Je soulève alors qu'elle n'a pas à me dire de telle chose en me pointant du doigt, mais il est déjà trop tard, l'employée a quitté et refermé la porte rapidement derrière elle.

Il est 13 h 43.

(Soulignements ajoutés)

2) Rencontre du 21 janvier 2000 entre la réclamante et M^{me} Mathieu

[96] Après avoir quitté le bureau de M^{me} Lemieux, la réclamante a demandé à rencontrer M^{me} Mathieu. Cette dernière l'a reçue et a fait le compte rendu suivant de leur rencontre, où la réclamante a maintenu sa position :

Le 21 janvier 2000 : première rencontre avec Madame Gauthier

Madame Gauthier m'annonce qu'elle vient tout juste de laisser le bureau de son chef de service, Madame Denise Lemieux, pour me rencontrer parce qu'elle n'est pas d'accord avec l'approche de son chef de service. Celle-ci l'avait convoquée pour effectuer son évaluation au rendement.

Mme Gauthier me relate que Mme Lemieux la harcèle au sujet de ses relations interpersonnelles avec l'équipe d'infirmière et de certains médecins. L'équipe aurait de la difficulté à travailler avec Mme Gauthier.

Elle m'affirme que Mme Lemieux s'acharne à vouloir lui parler de ses attitudes et de son comportement et qu'elle ne lui parle jamais de ses compétences cliniques. Elle renforce en disant qu'elle n'a rien à se reprocher. Elle ajoute que sa compagne Madame Louise Jutras est présentement en traitement différé pour épuisement professionnel à cause du comportement de Mme Lemieux à leur égard. Il apparaît que Mme Lemieux favorise les techniques de soins et le personnel en provenance du pavillon Sainte-Marie plutôt que celui de Saint-Joseph.

Mme Gauthier considère que Mme Lemieux n'a pas à lui offrir de café ou lui demander de parler de ses sentiments face à son rendement si elle n'a pas de choses précises et vraies à lui relater. Elle me répète à plusieurs reprises que Mme Lemieux n'a pas à l'évaluer sur ses attitudes et comportements si elle fait bien son travail.

Mme Gauthier poursuit en disant que Mme Lemieux n'est pas juste envers elle et la prend en défaut toutes les chances qu'elle a et ce devant ses compagnes. Elle renchérit en disant que Mme Lemieux « manigance » avec certaines infirmières en provenance de Sainte-Marie pour lui adresser des reproches.

Je prends la parole et lui rappelle que je m'attends à ce que les chefs de service puissent évaluer leur personnel préférablement de façon régulière et selon le besoin pour que la démarche soit perçue positive et ce dans une perspective d'amélioration continue. Je précise qu'une évaluation doit, à mon avis, comporter à la fois des éléments de compétence clinique et des éléments d'attitude et comportement pour être complète.

Je lui dis être à même de constater de par son intervention que la fusion des cultures en endoscopie s'avère pénible. Je lui rappelle que Mme Lemieux voulait probablement la mettre à l'aise en lui offrant du café et lui demandant comment elle se sentait au sein de l'équipe. Mme Gauthier n'est pas d'accord, elle considère au contraire que la façon que Mme Lemieux la traite est dénigrante.

Je lui mentionne qu'elle semble être en conflit de personnalité avec son chef de service et qu'elle et Mme Lemieux doivent entretenir des relations au moins commerciales pour la bonne marche du service.

Je lui fais part que je vais rencontrer Mme Lemieux pour avoir sa version des faits et que je songe à les rencontrer toutes les deux par la suite, pour discuter de la situation. Mme Gauthier me précise qu'elle a fait part de ses doléances à son accréditation syndicale et qu'elle veut qu'un représentant syndical soit présent à cette rencontre. Je lui ai répondu qu'en principe je ne suis pas contre mais que j'aimerais avoir une copie de sa plainte qu'elle dit avoir écrite à son syndicat. Elle me répond qu'elle s'en occuperait. Elle quitte le bureau en renforçant qu'il faut que ça change.

(Soulignements ajoutés)

3) Rapport du 25 janvier 2000 de M^{me} Lemieux

[97] Dans ce rapport demandé par M^{me} Mathieu, qu'il vaut la peine de reproduire en entier, M^{me} Lemieux dresse le bilan de la situation du service d'endoscopie en mettant l'accent sur les conséquences dramatiques du comportement systématiquement déviant de la réclamante sur le climat de travail :

Je viens vous entretenir de la situation générale au Service d'endoscopie du CHRTR.

Comme vous le savez, depuis la fusion, je n'ai ménagé aucun effort afin de parvenir non seulement à une fusion physique du service mais aussi, à la fusion des équipes de travail. La tâche n'a pas été facile, loin de là. Néanmoins, au fur et à mesure des rencontres de groupe que j'ai dirigées, je constatais la progression de nos objectifs de travail.

Je dois préciser qu'au tout début de ces rencontres formelles, une employée s'est objectée avec véhémence à ma présence à l'intérieur des discussions du groupe. D'emblée, cette employée jugeait que le Chef de service n'avait pas sa place dans les discussions de l'équipe. L'employée en question se voyait alors supportée par sa collègue du même site hospitalier d'appartenance.

Vous vous souviendrez qu'en dépit de toute logique, j'ai dû imposer ma présence et obliger ces deux infirmières à participer à des réunions officielles avec ordre du jour et suivi. On menaçait alors de boycotter les réunions en gardant le silence puisqu'il ne servait à rien de discuter avec le Chef de service. Et pourtant! Aucune discussion n'était encore amorcée!

C'est donc dans ce contexte de rejet de toute autorité de la part des deux employées du site St-Joseph, que j'ai dû, patiemment, tenter un début d'échanges collectifs. Les infirmières du site Ste-Marie étaient, pour leur part, extrêmement ouvertes à mon « coaching ». Elles le jugeaient par ailleurs nécessaire et non négociable, compte tenu de mon rôle à titre de Chef de service endoscopie. Cela les garantissait aussi d'un arbitre en cas de litiges.

Nos réunions se sont avérées pénibles mais fructueuses. Tout était sur la table. Nous avons remis en question toutes nos façons de faire respectives avec pour seul objectif de parvenir à des résultats professionnels et efficaces, compte tenu de nos restrictions budgétaires.

J'ai la prétention de notre réussite totale en ce sens. J'ai obtenu l'adhésion de la majorité de mes effectifs à un remaniement gigantesque des habitudes de travail. Pour cela, j'ai dû moi-même faire des apprentissages accélérés dans cette spécialité que je ne connaissais que partiellement. J'ai visité plusieurs centres comparables afin de confronter nos raisonnements et nos décisions. J'ai réussi à rentabiliser du double la présence « infirmière » dans les salles, avec l'assentiment des infirmières et des médecins! Je vous ai proposé un rehaussement de onze (11) plages horaires disponibles alors que quelques mois auparavant on disait les salles et les infirmières saturées de travail et « au bout de la corde »!! Nous avons été en mesure de récupérer l'efficacité de ce service

grâce à l'implication d'infirmières qui ont fait confiance au Chef de service et qui ont accepté positivement de relever le défi!

Un an plus tard, c'est avec désolation que je vois mes meilleurs éléments exprimer leur démission du point de vue des relations de travail en lien avec cette infirmière qui ne s'est jamais adaptée aux changements du service.

Ainsi, j'apprenais ce matin même que l'une de mes personnes ressources en endoscopie, après avoir eu le courage de me remettre une lettre dans laquelle elle expose la détresse du groupe des infirmières face à un de leur propre membre, se retirera, peu importe l'issue du conflit. Cette personne ressource qui a été sans contredit le « **moteur** » de **toute** la transformation du service, va nous quitter parce qu'elle ne croit pas en l'issue positive d'un conflit que nous tentons de résoudre depuis une année complète!

Ma deuxième personne ressource est, elle aussi, dans un état de grande vulnérabilité. Nous échangeons fréquemment au sujet des stratégies de relations de travail et je reçois clairement le message d'une « usure » propre à susciter chez moi, en tant que Chef de service, une alarme rouge!

Je ne saurais dire à quel point nous avons entre nos mains des employés loyaux et prêts à se battre corps et âme pour un travail qu'ils adorent, en dépit de toutes les difficultés.

Cependant, la tolérance a ses limites et je ne peux accepter l'idée de « brûler » deux de mes meilleurs éléments, dans le seul but d'épargner une infirmière déviante, exerçant un leadership à ce point négatif, qu'il mettra en péril la survie de ce département (tel que nous le connaissons maintenant, c'est-à-dire performant et compétitif au plan de toute la province!)

Cet appel à l'aide n'est pas fait de subjectivité mais d'une intuition managériale fondée sur les faits d'une année d'efforts surhumains.

J'ose espérer que je serai entendu et que l'on comprendra l'urgence d'agir avec méthode, dextérité et rigueur. On ne s'improvise pas gestionnaire de conflits.

Je vous adresse mes salutations et je demeure disponible pour toute information complémentaire.

Note : Je déplore avoir dû mettre en relief les oppositions entre les deux sites lors du début de nos rencontres. Cependant, j'ai toujours exigé que nos discussions ne tiennent compte que de l'entité CHRTR. Nous en avons fait, avec succès, une règle stricte.

4) Rencontre du 28 janvier 2000 de M^{me} Lemieux avec la réclamante

[98] Il s'agit de la deuxième rencontre que M^{me} Lemieux a eue avec la réclamante en rapport avec son évaluation de rendement. C'est à cette occasion qu'elle lui a remis l'évaluation, dont la réclamante n'a pas voulu prendre connaissance, ni discuter de quelque façon. Le compte rendu de cette rencontre est le suivant :

M. Marcel Ouellet et moi-même convoquons un entretien officiel avec le syndicat et Madame Lisette Gauthier afin de pouvoir déposer officiellement l'évaluation de rendement de Madame. La réunion est convoquée à 13 h 30. La veille, il a été convenu auprès de Monsieur Gilles Lamarche et de Madame Proulx que je n'aviserais l'employée que le lendemain matin. J'ai avisé Madame Gauthier à 9 :30 heures alors que je discutais avec la secrétaire d'endoscopie et que Madame Gauthier allait entrer dans une salle. Je lui dis : « Lisette, nous nous rencontrerons cet après-midi à 13 :30 heures ». Elle me demande « où? ». Je réponds : « Au bureau de Marcel Ouellet ». Elle me demande « où c'est? » Je lui réponds « Au troisième étage administratif des soins infirmiers »

Monsieur Marcel Ouellet débute la rencontre en invitant le représentant syndical et Madame Gauthier à s'asseoir. Il annonce que le représentant syndical et lui-même agiront à titre d'observateur et que Madame Lemieux remettra un document officiel à Madame Gauthier.

Les documents sont remis par Denise Lemieux en précisant à Madame que « le document fait état de problématiques et d'objectifs à rencontrer ». « L'employée est invitée à donner suite et à entrer en contact avec son chef de service au besoin ». La rencontre dure à peine 30 secondes.

5) Rencontre du 28 janvier 2000 entre la réclamante et M^{me} Mathieu

[99] Dans son compte rendu, M^{me} Mathieu relate en ces termes le déroulement de cette réunion au cours de laquelle la réclamante a manifesté son désaccord total avec l'évaluation, même si elle a admis ne pas en avoir pris connaissance :

Le 28 janvier 2000 : deuxième rencontre avec Madame Gauthier

Mme Gauthier est furieuse, elle me dit qu'elle s'attendait à me rencontrer seule avec Denis et le représentant syndical et que M. Marcel Ouellet et Mme Lemieux l'ont rencontrée à la place. De plus, elle mentionne avoir été avisé par son chef de service de façon cavalière soit à la dernière minute, dans le corridor.

Je l'informe avoir dû procéder de cette façon car la dernière fois, elle ne m'avait pas mentionné le fait qu'elle était restée à peine quelques minutes dans le bureau de son chef et n'avait pas, tout compte fait, reçu ni verbalement, ni de façon écrite, son évaluation.

J'ajoute que je n'ai pas reçu la plainte écrite qu'elle aurait adressée à son syndicat comme convenu, ce à quoi elle répond, qu'elle attendait de me rencontrer avec son chef. Je lui mentionne avoir appris de M. Gilles Lamarche qu'elle menaçait de poursuivre le chef de service au civil... Elle répond me l'avoir dit la dernière fois en quittant mon bureau. Je lui dis ne pas me rappeler ce fait.

Elle m'affirme que son évaluation est un tissu de mensonges même si elle admet ne pas l'avoir lu, puisque tout ce que Mme Lemieux lui a reproché à date, n'était pas vrai. Je lui rappelle que le chef de service a des faits et des plaintes du personnel, accréditation confondue, et de médecins, sur son attitude et

comportements dans le service. Elle persiste à répondre que certaines infirmières et le chef de service complotent contre elle.

Je lui fais part avoir à cœur que le service d'endoscopie donne le bon service qui lui a toujours été reconnu et que tout le personnel de ce service est important. Elle me signifie littéralement que c'est « elle » qui est importante dans le service.

Mme Gauthier me répète qu'elle ne comprend pas pourquoi M. Ouellet l'a rencontré à ma place. Je lui ai expliqué que M. Ouellet est le coordonnateur administratif des services dits ambulatoires. Par conséquent, considérant qu'elle n'avait pas reçu son évaluation et qu'elle avait déjà adressé des plaintes dites formelles, je devais alors moi-même agir formellement. En accord avec la direction des ressources humaines, je devais m'assurer que son évaluation soit déposée en bonne y dû forme par son supérieur hiérarchique en compagnie d'un représentant de la direction des soins infirmiers, à l'occurrence, M. Ouellet.

Mme Gauthier considère que je ne la comprends pas et se lève pour quitter le bureau en me disant que cela ne restera pas là.

(Soulignements ajoutés)

(Sic)

[100] L'attitude de la réclamante lors des quatre réunions portant sur son évaluation de rendement démontre de façon éloquente son caractère agressif, emporté et intransigeant, tout en corroborant la version des autres témoins.

E) La période du 30 janvier au 28 mars 2000

[101] Au cours de cette période, la réclamante a reçu deux avis disciplinaires, les 8 et 11 février, ainsi qu'une suspension de deux jours, le 21 mars. C'est à la même époque qu'elle a déposé son grief de harcèlement psychologique.

[102] La réclamante a contesté par voie de grief toutes et chacune de ces mesures et les faits qui y sont reliés seront abordés lors de l'étude spécifique de chaque grief.

[103] Entre-temps, les 24 et 25 février 2000, la réclamante a déposé deux plaintes contre M^{me} Lemieux auprès de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, l'une pour abus de pouvoir et l'autre sur la qualité des soins offerts sous sa gestion.

[104] La première plainte a été rejetée, alors que la seconde a fait l'objet d'une enquête interne dont le résultat n'a pas été dévoilé à l'audience.

[105] À la suite du dépôt de ces deux plaintes, M^{me} Mathieu a décidé de procéder à une enquête administrative sur la situation qui existait aux Services ambulatoires, plus particulièrement sur le climat de travail du Service de l'endoscopie.

[106] Le 1^{er} mars 2000, M^{me} Mathieu a précisé en ces termes le but de cette enquête, qui a été confié à M^e Mathieu Belleville :

(...).

À cette fin, je souhaiterais la contribution de l'expertise de Me Mathieu Belleville de la firme Joli-cœur, Lacasse, Geoffrion, Jetté, St-Pierre pour effectuer les entrevues auprès du personnel oeuvrant dans l'ensemble des Services ambulatoires au Pavillon St-Joseph, à partir d'une liste préparée au préalable par la direction des soins infirmiers.

L'expertise recherchée s'en tient à un recueil de données seulement, la direction des soins infirmiers se réservant la tâche à ce stade-ci d'en faire l'analyse et en tirer les conclusions nécessaires pour ses dossiers. Ce choix s'est exercé, comme vous le savez, en fonction de sa capacité de prendre des dépositions synthèses et d'aider les personnes interrogées à s'en tenir aux faits.

Cette position d'objectivité s'avère, à mon avis, un atout puisque l'objet de l'enquête questionne les relations existantes entre un cadre infirmier et ses employés.

(...).

[107] Le 27 mars 2000, après que M^e Belleville eut rencontré tous les employés des Services ambulatoires et eut informé M^{me} Mathieu du résultat de ses entrevues, cette dernière a produit un rapport d'enquête qui résume le fruit du travail de l'avocat. Elle y indique notamment que selon les commentaires reçus, l'attitude et le comportement de M^{me} Lemieux étaient jugés satisfaisants par l'ensemble des employés des Services ambulatoires dont l'endoscopie fait partie - à l'exception de la réclamante qui avait émis de virulents commentaires - et générait un excellent climat de travail.

[108] Il y a lieu de reproduire tous les passages de ce rapport qui concernent le Service d'endoscopie :

Question 1 : Comment qualifiez-vous le climat de travail en regard de votre secteur d'activité?

Secteur endoscopie

De façon générale, l'équipe de travail régulière évolue sous un climat de tension selon les jours et les individus en place. Les commentaires passent de désagréable à très lourd. Une personne qualifie le climat d'épouvantable et pourri alors qu'une autre ne se rend pas compte de la tension de par son statut d'équipe volante. Plusieurs précisent que l'atmosphère s'est détériorée particulièrement depuis la fusion attribuable selon plusieurs aux difficultés d'harmoniser les méthodes de travail au sein des membres de l'équipe.

(...)

Question 2 : Comment qualifiez-vous vos rapports interpersonnels à l'endroit de vos collègues de travail?Secteur endoscopie

Dans l'ensemble, les rapports interpersonnels entre les collègues de travail sont de bons à très bons, considérant le caractère plutôt solitaire de la tâche durant les examens. Toutefois, pour un certain nombre de personnes, la communication passe de nulle à déficiente avec manifestation de crainte vis-à-vis les attitudes et comportements d'une employée malgré la compétence reconnue de celle-ci. Enfin, quelques commentaires font état de relations superficielles et de méfiance entre quelques individus dans le secteur.

(...).

Question 3 : Comment qualifiez-vous vos rapports personnels et interpersonnels à l'endroit de votre chef de service?Secteur endoscopie

De façon générale, le chef de service est professionnelle compétente, souriante et humaine, disponible, à l'écoute, ouverte aux discussions et aux compromis, réceptive aux demandes. Pour l'ensemble du personnel, les rapports sont bons malgré qu'on ne voit pas le chef de service souvent. Une personne la considère toutefois intimidante alors qu'une autre personne la qualifie d'autoritaire, injuste, non équitable et écrasante. Quelques personnes considèrent que le chef de service favorise certains individus au détriment de d'autres.

(...)

Conclusions

- . Le climat de travail est bon dans les services ambulatoires à l'exception du secteur de l'endoscopie.
- . Les relations interpersonnelles entre collègues sont bonnes dans l'ensemble des services ambulatoires à l'exception de quelques individus du secteur de l'endoscopie
- . Les relations avec le chef de service sont bonnes dans l'ensemble des services ambulatoires à l'exception de quelques individus pour qui la communication est devenue plus difficile suite à des reproches adressés sur le travail, l'attitude et le comportement et à qui des demandes spécifiques ont été refusées
- . Les demandes refusées par le chef de service relèvent, dans les faits, de l'application de directives pour l'ensemble des employés de la direction des soins infirmiers

- . Les pratiques de travail ne sont pas harmonisées à satisfaction dans le secteur de l'endoscopie et contribuent de façon importante à détériorer le climat de travail.
- . La résistance au changement entraîne des tensions au sein de l'équipe de travail dans le secteur de l'endoscopie
- . Les employés aiment travailler en endoscopie et souhaitent pouvoir y travailler dans la collégialité

[109] Il n'est par ailleurs pas dépourvu d'intérêt de reproduire l'extrait du rapport de M^e Belleville où ce dernier note les commentaires de M^{me} Jutras sur les relations personnelles et professionnelles qu'elle entretient avec M^{me} Lemieux :

- . rapports personnels :
 - ça va bien avec madame Lemieux, Jutras croit que Lemieux est une bonne personne elle lui a même dit au départ. Ensuite Jutras, devant certains événements dit qu'elle s'est posée des questions.
- . rapports professionnels :
 - au moment de quitter les rapports avec Lemieux étaient gentils et polis dans le souci d'avoir un climat d'harmonie;
 - Jutras a eu de la difficulté à se rapporter à son chef de service ce qui est un peu lourd. Jutras a eu à s'ajuster à beaucoup de choses à la demande de Lemieux.
 - Jutras mentionne qu'elle aurait aimé qu'on constate plus le travail effectué;
 - Jutras mentionne qu'elle faisait beaucoup part à Lemieux des points à améliorer mais elle ne se sentait pas épauler par ses collègues lors des réunions dans les points qu'elle apportait.

[110] La preuve révèle finalement qu'à compter du 28 mars 2000, la réclamante s'est absentée du travail en raison de maladie pour une période indéterminée, dont la durée n'a pas été révélée.

[111] L'employeur a contesté le bien-fondé de l'invalidité de la réclamante à compter du 11 juin 2000 et réclamé le remboursement des prestations d'assurance-salaire qui lui avaient été versées par la suite, ce qui a donné lieu aux deux griefs du 5 mars 2001, pour lesquels le tribunal conserve sa compétence.

[112] C'est à la lumière de ces fait qu'il convient maintenant de disposer du grief de harcèlement.

III- LES PRÉTENTIONS DES PARTIES

A) La plaidoirie syndicale

1) Le droit

[113] La procureure syndicale rappelle d'abord que tous les griefs tirent leur origine du harcèlement psychologique exercé depuis la fusion des établissements par M^{me} Lemieux et certaines infirmières, comme M^{me} Viau, à l'endroit de la réclamante.

[114] Ce harcèlement, fait-elle valoir, a culminé dans l'évaluation professionnelle de la performance de la réclamante qui, selon elle, constitue un abus de droit tant sur le fond que sur la forme puisque M^{me} Lemieux n'a pas donné la chance à la réclamante de fournir sa version des faits.

[115] La procureure syndicale conclut donc qu'en raison des nombreux reproches qui ont été faits à la réclamante, son évaluation constituait une mesure disciplinaire déguisée et à cet effet, elle s'est appuyée sur plusieurs décisions arbitrales.

[116] En rapport avec le harcèlement proprement dit, la procureure s'appuie sur les dispositions de l'article 2 de la convention collective - qui précise que l'un des buts de la convention est d'établir et de maintenir de bonnes conditions de travail, afin d'assurer la santé, la sécurité et le bien-être des salariés -, ainsi que sur plusieurs dispositions du Code civil du Québec (art. 3, 6, 7, 1457 et 2087), de la Loi sur les normes du travail (LNT) (art. 81.18, 19 et 20) et de la Charte des droits et libertés de la personne (art. 1, 4, 46 et 49).

[117] Selon la procureure, les dispositions de l'article 81.18 de la LNT, en vigueur depuis juin 2004, résument l'état de la jurisprudence et de la doctrine qui se sont élaborées à partir de diverses dispositions du Code civil et de la Charte. Ces dispositions s'appliquent au litige sous étude, soutient-elle, même si les faits à son origine remontent aux années 1999 et 2000.

[118] La procureure a ensuite longuement passé en revue la jurisprudence et la doctrine en matière de harcèlement psychologique, en insistant sur les principaux éléments de sa définition et sur les critères d'appréciation de la conduite des parties

[119] Dans un récent article portant sur le sujet, la procureure a expliqué qu'il n'est pas nécessaire de démontrer la mauvaise foi du harceleur, mais uniquement la conduite illicite définie à l'article 81.18 de la LNT, à savoir « *une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne pour celui-ci un milieu de travail néfaste* »¹

¹ LAMY, Francine. Développements récents en droit du travail n° 190, Service de la formation permanente du Barreau du Québec, Éditions Yvon Blais.

[120] La procureure ajoute qu'en rapport avec l'appréciation de cette conduite illicite, il faut se référer au double standard du modèle objectif et subjectif de la victime raisonnable, diligente et prudente qui serait placée dans une situation similaire à celle alléguée.

[121] Dans tous les cas, explique la procureure, le harcèlement psychologique équivaut à un abus de droit et plus précisément à l'exercice abusif, injuste et discrétionnaire du droit de direction de l'employeur.

[122] Pour se dégager de sa responsabilité, ajoute-t-elle, l'employeur doit agir avec diligence en se dotant d'une politique générale contre le harcèlement et surtout, en l'appliquant avec diligence lorsqu'une situation de harcèlement se produit, ce qu'il n'a pas fait en l'espèce.

[123] Sur tous ces points, la procureure a soumis de nombreuses autorités et a fait une revue exhaustive de la doctrine et de la jurisprudence.

2) Appréciation des faits

[124] La procureure syndicale a ensuite appliqué ces règles de droit aux faits en cause dans la présente affaire.

[125] Selon elle, le point de départ du harcèlement contre la réclamante réside dans le traitement différent qu'a réservé M^{me} Lemieux à la réclamante par rapport aux autres infirmières, lors de la fusion des services des centres Ste-Marie et St-Joseph.

[126] Cette différence était particulièrement notable lors des rencontres de M^{me} Lemieux avec les infirmières, de soutenir la procureure, et s'est notamment manifestée à l'occasion de la réaffectation temporaire de la réclamante dans des tâches de bureau à la suite de son accident de travail.

[127] Il en va de même, ajoute-t-elle, de la tentative de M^{me} Lemieux de semer la discorde entre M^{me} Marcouiller et la réclamante, de son refus d'établir une communication véritable avec cette dernière et de l'hostilité manifeste de M^{me} Viau à l'égard de la réclamante, avec la complicité de M^{me} Lemieux.

[128] La procureure syndicale passe ensuite en revue les faits et le droit reliés à chaque grief, notamment l'évaluation professionnelle de la réclamante qui, à son dire, constitue une mesure disciplinaire déguisée et un abus de pouvoir manifeste.

[129] Elle souligne ensuite l'inertie de l'employeur qui, à plusieurs occasions, n'a pas réagi pour mettre fin au harcèlement de M^{mes} Lemieux et Viau à l'endroit de la réclamante. Elle rappelle à cet égard les incidents du changement de salle et de la préparation des chariots, la surveillance systématique, l'absence de communication, le climat de travail malsain et les nombreux pièges qui ont été tendus à la réclamante.

[130] La procureure syndicale aborde finalement l'avis disciplinaire et la suspension de deux jours qui ont respectivement été imposés à la réclamante les 25 février et 10 mars 2000.

[131] Après avoir analysé la preuve, la procureure conclut que dans les deux cas, il s'agissait d'un abus de droit équivalant à du harcèlement grave, qui a porté atteinte à la dignité et à l'intégrité physique et psychologique de la réclamante, au point d'entraîner son épuisement professionnel.

[132] Dans son plan d'argumentation, la procureure syndicale apporte plus spécifiquement les arguments suivants :

Mme Gauthier, par l'entremise de son syndicat a fait une plainte formelle de harcèlement auprès de l'employeur, représenté notamment par Mme Mathieu. Elle a également informé directement Mme Mathieu qu'elle se croyait victime de harcèlement et a sollicité son intervention : encore une fois, Mme Mathieu l'a reconnu dans son témoignage.

L'employeur n'a pas de politique de traitement des plaintes de harcèlement.

Suite à la plainte de Mme Gauthier, formulée Mme Mathieu a sollicité la version de Mme Lemieux, l'a rencontrée (S-22) et a repris cette version pour son compte au CRT lors de la présentation de la plainte (S-55).

Mme Mathieu n'a pas fait d'enquête sur la plainte de harcèlement de Mme Gauthier : Mme Mathieu l'a admis lors de son témoignage. En fait, après avoir eu la vision de Mme Lemieux, Mme Mathieu a conclu que cette plainte était non fondée. L'employeur n'a jamais requis la version des événements de Mme Gauthier, ni n'a enquêté pour connaître les faits justifiant l'allégation de harcèlement. De fait, l'employeur n'a pas donné suite à la plainte mais a multiplié les démarches de soutien auprès de Mme Lemieux.

L'employeur a fait une enquête administrative sur le département auprès des employés qu'il a choisis : les questions étaient prédéterminées et ne portaient pas sur la plainte de harcèlement mais sur le climat général dans l'ensemble des services sous la responsabilité de Mme Lemieux, le syndicat ne pouvait intervenir ni discuter avec les personnes interrogées.

Mme Gauthier a été la dernière personne rencontrée : comment peut-on prétendre que cette enquête aurait pu porter sur sa plainte???

(...)

Or, dès la fin de l'enquête administrative et alors que M. Dalphond entreprend le processus de travail pour rétablir la communication entre les membres du personnel de l'endoscopie, Mme Gauthier reçoit un avis disciplinaire et une suspension pour des questions liées aux communications entre elle et les personnes ressources. Bref, alors qu'il reconnaît devoir agir sur un problème qui est beaucoup plus vaste, l'employeur cible Mme Gauthier et lui en impute toute la responsabilité par des mesures disciplinaires.

Le rapport ne sera pas communiqué au syndicat, et en CRT les représentants de l'employeur ne savent pas ce qui a été mis en place ou non. Ce rapport constate l'existence d'un clivage entre les infirmières de Ste-Marie et de St-Joseph, clivage existant aussi entre les médecins. Il constate aussi que la fusion n'est pas complétée, et l'insuccès des méthodes employées par l'employeur.

L'employeur n'a pris aucune mesure pour prévenir et mettre fin au harcèlement dont Mme Gauthier s'est plaint et après la plainte, le harcèlement a été poursuivi encore plus intensivement.

En ne donnant pas suite à la plainte de Mme Gauthier, l'employeur a manqué à son devoir de prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et la dignité de Mme Gauthier comme lui impose le Code civil.

En permettant et contribuant au harcèlement exercé par sa représentante Mme Lemieux, l'employeur a également contrevenu à son devoir.

B) La plaidoirie patronale

[133] Le procureur patronal admet d'une part que le tribunal d'arbitrage dispose de la compétence pour entendre les griefs de harcèlement psychologique à la lumière des dispositions de la Charte, du Code civil, de la LNT et de la convention collective et d'autre part, que les règles de droit applicables sont celles contenues à l'article 81.18 de la LNT qui a cristallisé l'état de la doctrine et de la jurisprudence sur la question.

[134] Le procureur fait ensuite valoir que pour évaluer correctement les griefs de la réclamante, il faut tenir compte du contexte et des événements qui sont survenus à compter de la fusion des services d'endoscopie de deux établissements et qui ont culminé avec l'évaluation de rendement de la réclamante.

1) L'évaluation de rendement

[135] Le procureur souligne d'abord que dès le déménagement des sites, la réclamante a refusé de coopérer avec M^{me} Lemieux et ses collègues de travail à l'intégration des services et a tenté d'imposer ses vues et le rythme auquel elle estimait que les choses devaient se passer.

[136] Selon lui, la preuve révèle que la réclamante refusait tout travail d'équipe et s'isolait en travaillant seule et à porte close. Elle refusait notamment, précise-t-il, d'apporter son aide aux autres et d'en recevoir de leur part, sans compter qu'elle avait adopté un ton agressif et autoritaire avec ses collègues et M^{me} Lemieux, à qui elle parlait sèchement, ce qui lui a valu plusieurs critiques et de nombreuses plaintes de la part du personnel.

[137] C'est dans ce contexte, affirme le procureur, qu'en sa qualité de chef de service, M^{me} Lemieux a tenté à plusieurs reprises de rencontrer la réclamante et de discuter avec elle, mais en vain, cette dernière refusant même de lui parler.

[138] Devant ces difficultés, de poursuivre le procureur, M^{me} Lemieux a spécifiquement demandé à rencontrer la réclamante à deux reprises en mai 1999, mais sans autre résultat que le refus systématique et obstiné de cette dernière de discuter avec elle.

[139] La réclamante s'est ensuite absentée de mai à août 1999 en raison de maladie et des vacances, et à son retour, d'indiquer le procureur, elle a de nouveau refusé de collaborer avec ses collègues et de discuter avec M^{me} Lemieux, ce qui a entraîné une série d'incidents et une multitude de plaintes.

[140] Le procureur soutient que c'est devant l'impossibilité de discuter avec la réclamante que M^{me} Lemieux a décidé de la convoquer le 21 janvier 2000, afin de procéder à une évaluation formelle de son travail.

[141] En prévision de cette réunion, de rappeler le procureur, M^{me} Lemieux a obtenu la version des faits des médecins et collègues infirmiers qui avaient travaillé avec la réclamante dans les mois précédents et a préparé son évaluation en fonction de ces informations.

[142] Lors de la rencontre du 21 janvier 2000, de poursuivre le procureur, M^{me} Lemieux a remis à la réclamante l'évaluation qu'elle avait préparée en lui demandant de fournir sa version des faits et sa propre évaluation. La réclamante a refusé, signale-t-il, et pour tout commentaire, a menacé sa supérieure de la poursuivre au civil.

[143] Le procureur passe ensuite en revue chacun des incidents rapportés dans l'évaluation et sur lesquels s'est basée M^{me} Lemieux pour attribuer des notes à la réclamante, pour finalement affirmer que l'évaluation était bien fondée.

[144] Le procureur patronal conclut que dans les circonstances, le grief de harcèlement psychologique sous étude n'est pas fondé, parce que M^{me} Lemieux n'a fait qu'exercer son pouvoir légitime de gestion et de contrôle du travail de la réclamante, qui était déficient sous tous rapports.

2) Le harcèlement psychologique

[145] Dans son plan d'argumentation, le procureur patronal apporte plus spécifiquement les arguments suivants :

Nous ne sommes pas en présence de harcèlement psychologique tel que défini par la loi et la jurisprudence. Nous référons aux décisions suivantes à l'appui de nos prétentions :

1. *Le Syndicat Canadien de la Fonction Publique, Section Locale /1841 et Centre de Réadaptation de l'Ouest de Montréal*, 2001A-40 (Jean-Denis Gagnon).

Dans cette affaire, l'arbitre Jean-Denis Gagnon rappelle le principe que toutes les interventions des représentants d'un employeur auprès de leurs subordonnés ne sauraient être considérées comme des mesures de harcèlement. L'arbitre

précise que leur rôle consiste précisément à encadrer ces derniers, à assurer qu'ils accomplissent leur travail de façon acceptable, et se conforment aux règles ou usages en vigueur dans le milieu où ils exercent leurs fonctions. On ne saurait conclure qu'ils harcèlent un salarié, si en raison de la réticence de ce dernier, à se conformer aux règles en vigueur en son milieu de travail, ils doivent à plusieurs reprises réaffirmer ces mêmes règles.

L'arbitre Jean-Denis Gagnon rappelle quelques principes énoncés dans d'autres décisions, soit :

Dans l'affaire *Centre d'accueil Sénécal et Union des Employés de Service, Section Locale 298, 95A-31*(F. Hamelin) :

Le salarié qui met en cause l'autorité de sa supérieure immédiate et refuse de s'intégrer au reste du personnel ne saurait prétendre être victime de harcèlement, si son employeur ou celle qui le représente, la rappelle à l'ordre à plusieurs reprises pour qu'elle change de comportement.

Dans l'affaire *Union des Employés de Service, Section Locale 298 et Hôpital St-Luc, 28/11/83* (P. Jasmin) :

Le simple fait qu'un représentant de l'employeur exerce une certaine surveillance, sur l'évolution du travail de l'un des salariés appartenant à son service, ne peut être qualifié de manœuvres de harcèlement.

Dans l'affaire *Le Syndicat Canadien de la Fonction Publique, Section locale 1107 et Le Centre Hospitalier Régional du Grand Portage, 07/06/91* (M. Morin) :

Le harcèlement au travail ne doit pas être apprécié de façon purement subjective. Un salarié peut erronément considérer qu'il est victime de harcèlement, alors que ceux qui supervisent ses activités tentent simplement d'apprécier la qualité de son travail, sans cependant être animés d'intentions malveillantes à son endroit.

Dans l'affaire étudiée, Me Gagnon conclut que le syndicat n'avait pas démontré que la requérante avait été victime de harcèlement au travail, dans des circonstances qui s'apparentent à celles qui nous concernent :

La preuve produite au cours des séances arbitrales démontre que la requérante n'a pas accepté la réorganisation des services qui a été mise en œuvre au Centre, à compter du mois de juillet 1997, non plus que l'autorité des personnes qui se sont succédées au poste de chef des services de santé. Les divers témoignages entendus au cours des séances arbitrales permettent de croire que son attitude à leur endroit ne favorisait pas l'établissement de rapports harmonieux. Cela étant, on ne saurait reprocher aux représentants du Centre dont la Direction avait endossé ces changements, de n'avoir pas donné suite aux oppositions de la requérante. Aux termes de l'article 4 de la convention collective il appartient à la Direction de définir ces structures administratives et l'organisation de ces services, et aucune clause de cette entente ne limitait ces

prérogatives à cet égard en ce qui a trait à la réorganisation de ses services, qu'elle a mise en œuvre à compter du mois de juillet 1997.

IV-LA NOTION DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

[146] La nouveauté du recours introduit dans la Loi sur les normes du travail (LNT) et l'insistance des procureurs à vouloir clarifier le concept de harcèlement psychologique et ses multiples facettes, obligent le tribunal à faire le point sur la question et à identifier les règles de droit applicables.

[147] C'est ainsi qu'avant d'aborder le fond du litige, le tribunal se penchera sur la définition législative du harcèlement psychologique afin d'en déterminer les principales caractéristiques et d'en cerner les critères d'appréciation et leur application.

A) Historique

[148] C'est en 1982 que pour la première fois, le législateur québécois a introduit une prohibition de harcèlement en stipulant, à l'article 10.1 de la Charte, qu'il est interdit de harceler une personne pour l'un des motifs de discrimination prévus à l'article 10.

[149] Cet ajout venait renforcer la réprobation de comportements discriminatoires jugés socialement inacceptables dans la Charte, en ajoutant à la prohibition de discrimination à celle de harcèlement pour les mêmes motifs. Discrimination et harcèlement sont donc deux notions juridiques distinctes.

[150] Le sexe étant l'un des principaux motifs de discrimination prohibés par la charte, il n'est pas surprenant que les premières décisions relatives au harcèlement concernent surtout le harcèlement sexuel.

[151] Pour les tribunaux, ce concept de harcèlement sexuel demandait d'abord à être bien défini. En effet, une définition trop étroite était susceptible de mettre en péril la réalisation des objectifs visés par l'article 10, alors qu'une définition trop large risquait de brimer indûment les libertés fondamentales garanties par les chartes, dont les libertés d'opinion et d'expression (art. 4).

[152] C'est en tenant compte de ces contraintes qu'en 1989, la Cour suprême du Canada a défini le harcèlement sexuel comme suit :

Citation : [...] le harcèlement sexuel en milieu de travail peut se définir de façon générale comme étant une conduite de nature sexuelle non sollicitée qui a un effet défavorable sur le milieu de travail ou qui a des conséquences préjudiciables en matière d'emploi pour les victimes de harcèlement. En imposant à un employé de faire face à des gestes sexuels importuns ou à des demandes sexuelles explicites, le harcèlement sexuel en milieu de travail constitue une atteinte à la dignité de la victime et à son respect de soi à la fois comme employé et comme être humain. [...] Le harcèlement sexuel en milieu de travail est un abus de pouvoir tant économique que sexuel. Le harcèlement

sexuel est une pratique dégradante qui inflige un grave affront à la dignité des employés forcés à le subir.²

[153] C'est cette définition, large et générale, que les tribunaux ont ensuite appliquée aux différents cas de harcèlement sexuel qui leur étaient soumis. Deux composantes se dégagent de l'étude de cette jurisprudence portant sur le harcèlement sexuel.

[154] Ainsi, le harcèlement sexuel s'entend de toute conduite :

- à caractère vexatoire et non désiré lié à l'un des motifs de discrimination prohibés par la Charte
- à effet continu dans le temps, en raison soit de la répétition des actes harcelants, soit de la gravité de leur effet préjudiciable sur la victime

[155] La doctrine et la jurisprudence se sont inspirées de ces deux éléments constitutifs du harcèlement sexuel pour modeler le nouveau concept de harcèlement psychologique ou moral.

[156] Dans les années 80 et 90, ce nouveau concept est donc apparu dans l'ombre de celui du harcèlement sexuel, mais il n'était pas invoqué en application de l'article 10.1 de la Charte, réservé au harcèlement pour l'un des motifs prohibés par ladite charte. Il est plutôt apparu en application soit de l'article 4 de la Charte, qui consacre le « *droit* (de chaque personne) *à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation* », soit des articles 3 et 2087 du Code civil, qui obligent l'employeur à « *prendre les mesures appropriées à la nature du travail en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité des salariés* », soit d'une disposition d'une convention collective qui prohibe, de manière générale ou spécifique, le harcèlement psychologique ou moral.

[157] Ce qu'il importe de retenir, c'est qu'en matière de harcèlement psychologique, les tribunaux se sont largement inspirés de la jurisprudence et de la doctrine établies en matière de harcèlement sexuel.

[158] Cette évolution a finalement abouti à l'adoption, le 1^{er} juin 2004, d'une nouvelle norme minimale du travail, qui prohibe formellement le harcèlement psychologique ou moral défini dans la LNT en s'inspirant de l'état du droit alors en vigueur.

B) Définition

[159] C'est aux articles 81.18 à 81.20 de la LNT que le législateur a défini le harcèlement psychologique :

² Janzen c. Platy Entreprises Ltd., [1989] 1 RCS 1252, 1284 rapporté à : CLICHE, Bernard et autres. Le harcèlement & les lésions psychologiques, Éditions Yvon Blais, p. 142

81.18. Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci un milieu de travail néfaste.

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.

81.19. Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

81.20. Les dispositions des articles 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 et 123.16 sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où un tel recours existe à son égard.

En tout temps avant le délibéré, une demande conjointe des parties à une telle convention peut être présentée au ministre en vue de nommer une personne pour entreprendre une médiation.

(...)

[160] Cette définition législative est beaucoup plus précise que celle du Dictionnaire canadien des relations du travail, qui définit le harcèlement comme étant « *la répétition incessante de paroles et d'actes importuns* »³.

[161] Le concept de harcèlement psychologique défini au premier alinéa de l'article 81.18 vise essentiellement une manière d'agir ou un comportement inapproprié qui entraîne des conséquences préjudiciables.

[162] Cinq éléments se dégagent de cette définition législative :

- une conduite vexatoire
- qui se manifeste de façon répétitive et
- de manière hostile ou non désirée
- qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité du salarié et
- qui entraîne un milieu de travail néfaste.

[163] Examinons chacun de ces éléments plus en détail.

1) Une conduite vexatoire

[164] Dans le sens courant du terme, une « *conduite* » renvoie à une manière d'agir et se manifeste par des attitudes et des comportements objectifs, incluant des paroles, des actes ou des gestes, précise le législateur.

³ DION, Gérard. Dictionnaire canadien des relations du travail, 2^e édition, PUL, p. 241.

[165] La « *conduite vexatoire* » est plus subjective. Selon les dictionnaires courants, il s'agit d'une conduite qui entraîne des vexations, c'est-à-dire qui contrarie, maltraite, humilie ou blesse quelqu'un dans son amour-propre et qui cause des tourments.

[166] La conduite vexatoire est donc une attitude ou des comportements qui blessent et humilient la personne dans son amour-propre. Dans la loi, le législateur a mis l'accent sur les conséquences psychologiques qui en découlent pour la victime, d'où l'importance de définir des critères objectifs d'appréciation, comme nous le verrons plus loin.

2) Le caractère répétitif des comportements

[167] Sous réserve du second alinéa de l'article 81.18, le législateur précise ensuite que pour qu'il y ait harcèlement psychologique, les comportements, paroles, actes ou gestes vexatoires doivent être répétés, c'est-à-dire qu'ils doivent normalement se produire à plusieurs reprises, ce qui suggère l'idée d'un étalement dans le temps.

[168] Sur le sujet, le partage l'opinion de l'arbitre Claude Fabien selon laquelle « *l'essence du harcèlement* » réside dans l'accumulation d'incidents sur une certaine période de temps :

[...] Le temps est de l'essence du harcèlement : c'est une faute qui comporte une durée. Le harcèlement est le résultat cumulé d'un certain nombre de gestes plus ou moins graves qui ont un caractère répétitif et persistant. Les premiers gestes peuvent paraître inoffensifs ou de peu d'importance. C'est l'accumulation des incidents qui, en rétrospective, fait apparaître leur véritable importance. Une preuve de harcèlement s'accommode mal du cadre étroit d'une limite temporelle trop courte. Les incidents qui composent le harcèlement constituent un tout et il suffit en principe que des événements significatifs tombent dans le cadre temporel convenu pour que soit admise la preuve de l'ensemble du comportement répréhensible de l'auteur du harcèlement. [...] Chaque cas doit être apprécié par le tribunal, selon les circonstances [...].⁴

(Soulignement ajouté)

[169] C'est dans cette perspective qu'il faut comprendre qu'il n'est pas nécessaire qu'en soi, les gestes, actes et paroles vexatoires soient graves. En fait, il s'agit généralement de paroles, de gestes ou d'actes qui sont anodins lorsque pris isolément, mais dont l'effet cumulatif est sérieux à cause de leur caractère répétitif et continu ainsi que des conséquences qu'ils entraînent.

[170] Une réserve s'impose dans le cas d'une seule conduite grave qui produit un effet nocif continu, ainsi que le prévoit le second alinéa de l'article 81.18 de la LNT. Cet élément n'est pas en cause dans la présente affaire.

⁴ Hippodrome de Montréal –et- Syndicat des employés de service de l'entretien de l'Hippodrome de Montréal, M^e Claude Fabien, DTE 2003T-133 (TA), p. 8 et 9, rapporté par CLICHE, Bernard et autres. Le harcèlement & les lésions psychologiques, Éditions Yvon Blais, p. 146.

3) La nature hostile ou non désirée des comportements

[171] La disposition législative prévoit ensuite que les comportements, paroles, gestes ou actes répétitifs qui sont visés, doivent être soit hostiles, soit non désirés.

[172] Selon les dictionnaires courants, un comportement hostile est celui de quelqu'un qui manifeste des intentions agressives, qui se conduit en ennemi, de façon belliqueuse, antagoniste, adverse, défavorable ou menaçante.

[173] Quant au comportement non désiré, il s'agit d'un comportement qui n'a pas été recherché, voulu ou souhaité, ni explicitement, ni implicitement.

[174] Sur ce dernier aspect, les tribunaux ont fait preuve de souplesse dans des situations où la vulnérabilité socio-économique de certaines personnes les empêche souvent d'opposer un refus formel et explicite. Dans ces cas, un refus implicite suffit lorsque le contexte établit clairement son existence.

[175] Les propos suivants émis par le professeur Drapeau en rapport avec le caractère non désiré du harcèlement sexuel s'appliquent tout au fait au harcèlement psychologique :

Comme nous l'avons vu, le refus actif et exprès n'est pas un élément essentiel mais plutôt un indice du caractère non désiré de la conduite. L'absence d'un refus manifeste ne doit donc pas être interprétée comme une acceptation. D'autant plus que, dans les milieux d'emplois non traditionnels pour les femmes, la force du nombre des hommes impose fréquemment une tolérance passive. Le refus doit donc être évalué en fonction du contexte et, si sa présence est un indice que l'auteur de l'acte connaissait son importunité, son absence ne démontre pas pour autant qu'il y a acceptation de la conduite.

En fait, le refus peut fort bien être « passif », « implicite », « faible », exprimé par le « langage corporel » ou une « tolérance ennuyée ».⁵

4) Une atteinte à la dignité ou à l'intégrité du salarié

[176] Dans sa définition, le législateur a prévu que pour être considérée comme du harcèlement psychologique, la conduite vexatoire résultant de la répétition de comportements hostiles ou non désirés doit entraîner deux conséquences précises : il doit d'abord porter atteinte soit à la dignité, soit à l'intégrité physique ou psychologique du salarié et ensuite, entraîner pour ce dernier un milieu de travail néfaste.

[177] Dans l'affaire Hôpital Saint-Ferdinand⁶, la Cour suprême du Canada a récemment cerné avec précision ces notions de « dignité » et d'« intégrité ». Au sujet de l'atteinte à l'intégrité physique et psychologique d'une personne, M^{me} la juge L'Heureux-Dubé précise qu'il doit s'agir d'atteintes durables et permanentes.

⁵ DRAPEAU, Maurice. Le harcèlement sexuel au travail, Les Éditions Yvon Blais inc., p. 98.

⁶ Syndicat national des employés de l'Hôpital St-Ferdinand (CSN) –et- Procureur général du Québec, Cour suprême du Canada, 3 octobre 1996.

a) *L'intégrité de la personne*

L'article 1 de la *Charte* garantit le droit à l'« intégrité » de la personne. La majorité de la Cour d'appel a été d'avis, contrairement à l'interprétation du premier juge, que la protection de l'art. 1 de la *Charte* s'étend au-delà de l'intégrité physique. Je suis d'accord. En effet, la modification législative effectuée en 1982 (voir la *Loi modifiant la Charte des droits et libertés de la personne*, L.Q. 1982, ch. 61, en vigueur lors du présent litige), qui a, *inter alia*, supprimé l'adjectif « physique » qui qualifiait auparavant le terme « intégrité », indique clairement que l'art. 1 vise à la fois l'intégrité physique, psychologique, morale et sociale. La question est plutôt de déterminer ce qu'il faut entendre par la notion d'« intégrité. ».

Le *Petit Robert 1* (1989), à la p. 1016, définit ainsi le mot intégrité : « 1° (1530). État d'une chose qui est demeurée intacte. V. *Intégralité, plénitude, totalité. L'intégrité d'un tout, d'un ensemble. Intégrité d'une œuvre. « L'intégrité de l'organisme est indispensable aux manifestations de la conscience »* (Carrel). *L'intégrité du territoire*. REM. *Intégrité* est plus qualitatif qu'*intégralité*, réservé généralement à ce qui est mesurable ». Au regard de cette définition, la Cour supérieure a fait les commentaires suivants dans *Viau c. S.C.F.P.* [1991] R.R.A. 740, à la p. 745 :

En appliquant cette notion aux personnes, on constate qu'il est un seuil de dommages moraux en deçà duquel l'intégrité de la personne n'est pas atteinte. On passera ce seuil lorsque l'atteinte aura laissé la victime moins complète ou moins intacte qu'elle ne l'était auparavant. *Cet état diminué doit également avoir un certain caractère durable, sinon permanent.* [Je souligne]

Cette orientation donnée à l'interprétation de la notion d'intégrité prévue à l'art. 1 de la *Charte* m'apparaît appropriée. Le sens courant du mot « intégrité » laisse sous-entendre que l'atteinte à ce droit doit laisser des marques, des séquelles qui, sans nécessairement être physiques ou permanentes, dépassent un certain seuil. *L'atteinte doit affecter de façon plus que fugace l'équilibre physique, psychologique ou émotif de la victime.* D'ailleurs, l'objectif de l'art. 1, tel que formulé, le rapproche plutôt d'une garantie d'inviolabilité de la personne et, par conséquent, d'une protection à l'endroit des conséquences définitives de la violation.

La preuve en l'instance, comme l'a précisé le juge de première instance, n'a pas démontré que les bénéficiaires de l'Hôpital aient subi un préjudice permanent, donnant lieu à des séquelles d'ordre psychologique ou médical. Il n'a pas été établi, en effet, que l'état des bénéficiaires s'était détérioré d'une façon notable suite à la grève. Le juge du procès a plutôt conclu à un préjudice d'inconfort temporaire, qu'il a qualifié de « détresse psychologique mineure ». Malgré la conclusion au contraire de la majorité de la Cour d'appel, il m'est difficile, dans ces circonstances, de voir dans cette caractérisation du préjudice par le premier juge, que j'accepte comme prouvée, une atteinte au droit à l'intégrité de la personne garanti à l'art. 1 de la *Charte*.

(Soulignements ajoutés)

[178] Plus loin dans l'arrêt, M^{me} la juge L'Heureux-Dubé a expliqué que la notion de dignité d'une personne englobe tous les attributs fondamentaux de la personne humaine, notamment le droit inaliénable à la liberté de choisir ses propres valeurs :

b) La dignité de la personne

En plus de constituer un droit protégé spécifiquement à l'art. 4 de la *Charte*, la dignité constitue, compte tenu du préambule de la *Charte*, une valeur sous-jacente aux droits et libertés qui y sont garantis :

CONSIDÉRANT que tous les être humains sont égaux en valeur et en dignité et ont droit à une égale protection de la loi;

(...)

Au *Petit Robert 1*, à la p. 541, le terme dignité y est défini comme suit : « 1^o Respect que mérite qqn. *Dignité de l'homme comparé aux autres êtres. V. Grandeur, noblesse. Principe de la dignité de la personne humaine* : selon lequel un être humain doit être traité comme une fin en soi. (...) 2^o Respect de soi. *V. Amour-propre, fierté, honneur. Avoir de la dignité. Manquer de dignité.* (...) Ce sont dans ces deux sens, que l'on pourrait qualifier d'interne et d'externe, qu'il faut entendre la dignité au sens de la *Charte* qui, elle, ne fait pas de distinction.

La notion de « dignité » a déjà été explorée aux termes de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Selon les appelants, vu que les décisions fondées sur la *Charte* canadienne réfèrent à la « dignité humaine » et la *Charte* québécoise uniquement à la « dignité », on ne saurait faire d'analogie entre ces deux concepts. Cet argument est sans mérite aucun. L'article 4 de la *Charte* québécoise stipule que « [t]oute *personne* a droit à la sauvegarde de sa dignité » (je souligne). La dignité à laquelle réfère l'art. 4 ne peut être autre chose que la « dignité de la personne », soit, en d'autres mots, la « dignité humaine ».

Cette notion de dignité humaine a été interprétée dans l'arrêt *R. c. Morgentaler* [1988] 1 R.C.S. 30, qui avait trait au droit à la vie, à la liberté et à la sécurité de la personne, droit garanti à l'art. 7 de la *Charte* canadienne. Madame le juge Wilson en donne la définition suivante (à la p. 166) :

La notion de dignité humaine trouve son expression dans presque tous les droits et libertés garantis par la *Charte*. Les individus se voient offrir le droit de choisir leur propre religion et leur propre philosophie de vie, de choisir qui ils fréquenteront et comment ils s'exprimeront, où ils vivront et à quelle occupation ils se livreront. Ce sont tous là des exemples de la théorie fondamentale qui sous-tend la *Charte*, savoir que l'État respectera les choix de chacun et, dans toute la mesure du possible, évitera de subordonner ces choix à toute conception particulière d'une vie de bien.

Voir également *Hill c. Church of Scientology of Toronto* [1995] 2 R.C.S. 1130, à la p. 1179, le juge Cory.

Le Tribunal des droits de la personne du Québec, dans *Québec (Commission des droits de la personne) c. Lemay*, précité, exprime correctement, à mon avis, l'essence du droit à la sauvegarde de la dignité de la personne (à la p. 1972) :

En conséquence, chaque être humain possède une valeur intrinsèque qui le rend digne de respect. Pour la même raison, chaque être humain a droit à la reconnaissance et à l'exercice en pleine égalité des droits et libertés de la personne. [Je souligne]

*À la lumière de la définition donnée à la notion de « dignité » de la personne et des principes d'interprétation large et libérale en matière de lois sur les droits et libertés de la personne, j'estime que l'art. 4 de la *Charte* vise les atteintes aux attributs fondamentaux de l'être humain qui contreviennent au respect auquel toute personne a droit du seul fait qu'elle est un être humain et au respect qu'elle se doit à elle-même.*

Par ailleurs, contrairement au concept d'intégrité, à mon avis, le droit à la dignité de la personne, en raison de sa notion sous-jacente de respect, n'exige pas l'existence de conséquences définitives pour conclure qu'il y a eu violation. Ainsi, une atteinte même temporaire à une dimension fondamentale de l'être humain violerait l'art. 4 de la *Charte*. Cette interprétation s'appuie également sur la nature des autres droits protégés à l'art. 4, soit l'honneur et la réputation : *noscitur a sociis*. En effet, la violation de ces garanties ne requiert pas nécessairement qu'il existe des effets de nature permanente quoique ceux-ci puissent l'être.⁷

(Soulignements ajoutés)

5) Un milieu de travail néfaste

[179] Il s'agit ici de la seconde conséquence préjudiciable rattachée au concept de harcèlement psychologique. Selon la définition prévue à l'article 81.18 de la LNT, la conduite vexatoire ne doit pas seulement porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité d'une personne, mais également entraîner un milieu de travail néfaste pour cette dernière.

[180] Un milieu de travail néfaste pour un salarié est un milieu qui est nuisible et négatif, un environnement de travail psychologiquement défavorable.

[181] Un effet néfaste sur le milieu de travail est donc beaucoup plus large que la simple matérialisation d'un préjudice ou la perte d'une condition de travail qui existait avant la conduite vexatoire.

[182] En adoptant l'article 81.18 de la LNT, qui interdit le harcèlement psychologique, le législateur indique sa volonté, non seulement de protéger l'intégrité et la dignité des travailleurs, mais également de favoriser un milieu de travail sain :

⁷ *Ibid.* note 5, p. 16 à 18.

Ce qui est nouveau, ce n'est pas tant le fait d'introduire le harcèlement psychologique, puisque cette notion existait implicitement dans plusieurs dispositions législatives, comme la Loi sur la santé et la sécurité au travail et le Code civil, notamment en son article 2087

[183] En fait, la véritable nouveauté de la clause 81.18 de la LNT réside dans la volonté du législateur de définir avec précision les deux principales conséquences du harcèlement psychologique, de façon à mieux définir la nature et la portée de ce qui n'est plus considéré comme tolérable.

[184] C'est ainsi que de manière générale, la nouvelle définition de harcèlement psychologique au travail prévu à l'article 81.18 de la LNT comprend dorénavant des comportements, paroles, actes ou gestes vexatoires, répétés et hostiles ou non désirés, qui ont comme conséquences de porter atteinte soit à la dignité, soit à l'intégrité physique ou psychologique du salarié et de dégrader son milieu de travail.

C) Critères d'appréciation

[185] Puisque le concept de harcèlement psychologique met en cause certaines variables de nature psychologique, il est nécessaire de les baliser en identifiant des critères objectifs d'appréciation afin d'éviter de sombrer dans la subjectivité et l'arbitraire.

[186] Certaines personnes peuvent en effet considérer harcelante telle conduite, alors que d'autres ne s'en formaliseront pas. En outre, il y a une différence importante entre le fait de se sentir harcelé et celui de l'être véritablement, d'où l'importance de définir des principes fiables et objectifs d'évaluation.

[187] C'est dans cette perspective que la doctrine et la jurisprudence ont dégagé certains critères afin d'apprécier la conduite de la personne qui harcèle ainsi que celle de la personne qui se dit harcelée.

[188] En matière de harcèlement psychologique, il faut apprécier la situation dans une perspective globale, à partir du point de vue objectif de la victime présumée, c'est-à-dire en fonction de la notion de « *personne raisonnable placée dans la même situation* ». Il n'est par ailleurs pas pertinent de s'interroger sur l'intention malicieuse du harceleur

1) Une perspective globale

[189] En matière de harcèlement psychologique, les caractères vexatoire et répétitif de la conduite reprochée sont essentiels et il faut nécessairement embrasser une perspective d'ensemble afin d'apprécier le réel degré de gravité de la conduite reprochée.

[190] Dans tout milieu de travail, comme l'a justement souligné la procureure syndicale, les acteurs vivent des relations continues, non compartimentées : « *le compteur* » n'est pas remis à zéro au début de chaque journée, mais a enregistré ce qui est survenu par le passé.

[191] En outre, il faut tenir compte du fait que la conscience de l'oppression et la perception de la nature harcelante du comportement ne viennent que progressivement, à la suite de comportements répétitifs.

[192] Le professeur Drapeau a cerné cette réalité de la manière suivante :

Ce n'est pas manquer d'esprit de suite que de réagir passivement et activement devant un comportement désagréable. Si l'importun récidive, la personne qui subit ses attentions peut réagir différemment à chaque fois, voyant que ses réactions précédentes n'ont pas réussi à les décourager. Par exemple, si feindre d'ignorer des attentions sexuelles ne donne rien, la fois suivante, la victime pourra carrément demander à son agresseur de mettre un terme à son comportement.

En fait, plus le comportement est grossier, plus il est rapidement perçu comme harcèlement. Par contre, lorsque le harcèlement se manifeste de façon moins grossière, c'est le caractère répétitif et persistant du comportement qui permet d'en percevoir progressivement la nature harcelante. La prise de conscience d'une forme d'oppression est rarement instantanée, elle se développe. De plus, cette conscience d'une oppression ne se traduit pas spontanément en révolte ouverte; on ne se débarrasse pas de ses chaînes en un jour.⁸

(Soulignement ajouté)

(Notes de bas de page et référence de notes de bas de page, retirées du texte)

[193] Le harcèlement est une conduite socialement inacceptable, qui s'enracine dans un continuum et un contexte précis de temps et de lieu, qui ne peut donc être apprécié correctement que si l'on tient compte de la situation d'ensemble.

[194] Sur le sujet, le tribunal ne peut que partager l'opinion de l'arbitre Fernand Morin :

(...) Nous nous proposons de retenir une définition du harcèlement qui serait à la fois générale et généreuse de manière à mieux saisir le phénomène. Ainsi, le harcèlement moral comprendrait une suite de comportements, de paroles, d'actes ou d'écrits établis dans le temps et de nature, par leur effet combiné, à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité psychique d'une personne. Nous constatons que la plupart des auteurs en la matière s'entendent pour reconnaître notamment l'étalement dans le temps d'une série de petits gestes qui isolément pourraient guère avoir une portée significative, alors que leur répétition nous imposerait d'y déceler une toute autre signification. Ces mêmes éléments nous paraissent en l'occurrence assez pertinents afin de

⁸ *Ibid.* note 5, p. 98.

pouvoir répondre à la question de la prescription (point C). S'il devait s'agir, en cette affaire, d'un réel harcèlement, on ne pourrait valablement s'enclaver par une barrière temporelle de quatre-vingt-dix (90) jours. Autrement, si cette règle était à ce point rigoureuse et automatique, jamais ou presque jamais, il serait possible de déceler, d'apprécier et de qualifier une série d'actes préjudiciels constitutifs d'un véritable harcèlement.⁹

[195] L'arbitre Gauvin en vient pour sa part à la même conclusion en s'exprimant comme suit :

(...) il n'est pas nécessaire qu'une mesure prise à l'égard d'une personne soit illégale, prohibée et déraisonnable pour qu'elle puisse constituer une vexation ou une attaque susceptible de devenir un élément de harcèlement. En effet, le fait de faire preuve de plus de zèle à l'endroit d'une personne, d'être moins tolérant envers elle, de lui être hostile en actes ou en paroles ou de tout simplement l'ignorer totalement peut très bien constituer à son égard une forme de vexation ou d'attaque subtile sans pour autant représenter en soi, lorsqu'apprécié individuellement, un acte illégal, prohibé et déraisonnable. C'est donc non pas prise isolément mais étudiées collectivement, en tenant compte du contexte dans lequel elles ont été posées, de la période de temps au cours de laquelle elles sont survenues et de la motivation qu'elles peuvent voir en commun qu'il faut analyser ici chacune de ces diverses mesures.¹⁰(Sic)

2) Le point de vue de la victime raisonnable

[196] En matière de harcèlement, c'est d'abord et avant tout la conduite de la victime présumée qui doit être examinée, parce que la définition de harcèlement psychologique introduit des éléments qui ne se comprennent que du point de vue de cette dernière. Il en va ainsi de la conduite vexatoire, du caractère non désiré de la conduite, de l'atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de la victime, et de la dégradation de son milieu de travail. Tous ces éléments ne peuvent être compris que dans la perspective de la victime présumée.

[197] L'appréciation de la conduite de la victime présumée ne doit toutefois pas être purement subjective si l'on veut éviter de sombrer dans la pure subjectivité. La conduite de la victime présumée doit être appréciée objectivement et le critère retenu sera celui de la personne raisonnable, normalement diligente et prudente, placée dans les mêmes circonstances que la victime présumée.

[198] Cette dernière perspective évite de se placer dans la situation trop subjective de la victime elle-même qui, à partir de facteurs très personnels, peut considérer telle conduite harcelante alors qu'elle ne l'est pas ou ne le serait pas pour une personne raisonnablement et normalement informée, diligente et prudente. On évite ainsi

⁹ Commission scolaire des sommets –et- Syndicat de l'enseignement de l'Estrie (Grief n° 98-02623-5110, M^e Fernand Morin, président du tribunal d'arbitrage, SAE n° 7335

¹⁰ Syndicat des professeurs de l'Université Laval (SPUL) c Université Laval, M^e Jean Gauvin, arbitre, 28 mars 1989, p. 44 et 45

l'appréciation trop subjective qu'entraîne l'évaluation d'une situation avec les yeux de la seule victime.

[199] Le professeur Brunelle explique en ces termes le modèle « *subjectif-objectif* » de la victime raisonnable objective et bien informée qui serait placée dans la même situation, retenu par les tribunaux en la matière :

En fait, nous croyons que le critère de la « victime raisonnable » ou, autrement dit, de la « personne raisonnable » placée « dans les mêmes circonstances » constitue une norme d'identification plus objective et plus à même de réaliser l'objet de l'article 10.1.

À cet égard, s'il est vrai que la discrimination et le harcèlement peuvent parfois correspondre à « deux réalités juridiques distinctes », rien ne s'oppose à ce que la « personne raisonnable » admise à se prévaloir de la protection législative destinée à réprimer l'un ou l'autre de ces comportements répréhensibles soit la même. Or, dans une affaire de discrimination, la plus haute cour du pays épouse la définition suivante de la « personne raisonnable » :

[...] le point de vue pertinent est celui de la *personne raisonnable, objective et bien informée des circonstances, dotée d'attributs semblables et se trouvant dans une situation semblable à celle du demandeur.* Bien que j'insiste sur la nécessité de se placer dans la perspective du demandeur, et uniquement dans cette perspective, [...] j'estime que le tribunal doit être convaincu que l'allégation du demandeur, quant à l'effet dégradant que la différence de traitement imposée par la mesure a sur sa dignité, est étayée par une appréciation objective de la situation [...]

[...] Il est primordial de souligner que la perspective appropriée n'est pas seulement celle de la « personne raisonnable » - une perspective qui, mal appliquée, pourrait servir à véhiculer les préjugés de la collectivité. *La perspective appropriée est subjective-objective.*

Ainsi, en matière de harcèlement fondé sur le handicap par exemple, le décideur devrait déterminer si une personne handicapée raisonnable estimerait le comportement du présumé harceleur abusif, blessant ou important.

En clair, le tribunal devrait apprécier le comportement reproché sous l'angle d'une « personne raisonnable » soit, mais qui partage la caractéristique personnelle de la victime de harcèlement. En ce sens, l'appréciation subjective de la victime elle-même n'est peut-être pas totalement dépourvue de pertinence mais elle ne saurait être déterminante pour autant.¹¹

(Soulignements ajoutés)

(Notes de bas de page et références de notes de bas de page, retirées du texte)

¹¹ BRUNELLE, Christian. *La protection quasi constitutionnelle contre le harcèlement*, Développements récents en droit du travail, Service de la formation permanente, Barreau du Québec, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., p. 199 et 200.

3) L'intention malicieuse du harceleur

[200] Sur le sujet, la principale question est celle de savoir s'il faut démontrer l'intention coupable, malveillante ou malicieuse de harceler de la personne à qui l'on re proche une conduite harcelante.

[201] Avec respect pour l'opinion contraire, l'examen de la doctrine et de la jurisprudence permet de constater que cette preuve ne respecte pas les objectifs visés par les dispositions de la LNT et n'est donc pas nécessaire.

[202] Pour analyser la conduite du harceleur, il faut plutôt appliquer l'approche objective de la personne normale, raisonnable, diligente et prudente, placée dans une situation similaire.

[203] En adoptant l'article 81.18 de la LNT, le législateur a voulu interdire le harcèlement psychologique qui y est décrit, en offrant un recours civil spécifique aux salariés qui en sont victimes.

[204] L'objectif n'est pas de punir l'auteur du harcèlement, mais d'éliminer l'atteinte illicite à la dignité ou à l'intégrité des personnes qui en sont victimes, avec le résultat que ce sont les éléments essentiels et objectifs du harcèlement qui doivent être démontrés, et non l'intention malicieuse du harceleur.

[205] L'article 81.19, qui précise que « *tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique* », renforce cette conclusion. Par cette disposition, l'employeur assume donc l'obligation de prendre les moyens raisonnables afin de prévenir toute forme de harcèlement psychologique au travail et de la faire cesser en cas de signalement, sans égard à l'intention coupable de l'employé (cadre ou salarié) harceleur. Il suffit qu'une forme de harcèlement défini à l'article 81.18 existe dans un milieu de travail pour engager la responsabilité de l'employeur.

[206] En cela, le harcèlement psychologique s'apparente fortement à la discrimination et au harcèlement prohibés par la Charte. Celle-ci vise la suppression de toute forme de discrimination prohibée, non pas en punissant l'auteur de la discrimination, mais en offrant une voie de recours civil aux victimes.

[207] Dans l'arrêt Robichaud¹², M. le juge Laforest l'explique en ces termes :

Il vaut la peine de répéter que, de par son texte même, la Loi (à l'art. 2) vise à « donner effet » au principe de l'égalité des chances pour tous en supprimant les distinctions injustes. Son but premier n'est pas de punir ceux qui pratiquent la discrimination. À la page 547 de l'arrêt *O'Malley*, le juge McIntyre exprime la même idée en ces termes :

¹² Robichaud c. Canada (Conseil du trésor), [1987 2 S.C.R. 84.

Le Code vise la suppression de la discrimination. C'est là l'évidence. Toutefois, sa façon principale de procéder consiste non pas à punir l'auteur de la discrimination, mais plutôt à offrir une voie de recours aux victimes de la discrimination. C'est le résultat ou l'effet de la mesure dont on se plaint qui importe.

Puisque la Loi s'attache essentiellement à l'élimination de toute discrimination plutôt qu'à la punition d'une conduite antisociale, il s'ensuit que les motifs ou les intentions des auteurs d'actes discriminatoires ne constituent pas une des préoccupations majeures du législateur. Au contraire, la Loi vise à remédier à des conditions socialement peu souhaitables, et ce, sans égard aux raisons de leur existence. Il se dégage nettement de l'arrêt *O'Malley* que « l'intention d'établir une distinction n'est pas un élément essentiel de la discrimination qui est généralement interdite dans les lois canadiennes sur les droits de la personne » (à la p. 547). Ces lois créent « essentiellement de[s] voies de recours civiles » (à la p. 549). Comme l'explique le juge McIntyre, exiger qu'il y ait intention aurait pour effet de rendre la Loi inapplicable. Voici ce qu'il affirme, à la p. 549 :

Adopter un point de vue plus étroit pour conclure que l'intention constitue un élément nécessaire de la discrimination en vertu du Code serait, me semble-t-il, élever une barrière pratiquement insurmontable pour le plaignant qui demande réparation. Il serait extrêmement difficile dans la plupart des cas de prouver le mobile et il serait facile de camoufler ce mobile en formulant des règles qui, tout en imposant des normes d'égalité, créeraient, comme dans l'affaire *Griggs v. Duke Power Co.*, 401 U.S. 424 (1971), des injustices et de la discrimination en traitant également ceux qui sont inégaux (*Dennis v. United States*, 339 U.S. 162 (1950), à la p. 184).¹³

(Soulignements ajoutés)

4) La responsabilité de l'employeur

[208] Si la preuve de l'intention malicieuse du harceleur présumé n'est pas requise, c'est parce que l'objectif du législateur n'est pas de punir le coupable, mais de redresser la situation de la personne harcelée. Or, seul l'employeur est en mesure de réaliser ce redressement.

[209] Dans l'arrêt Robichaud, la Cour précise que la loi s'intéresse d'abord aux effets de la discrimination et vise son élimination par les redressements qui s'imposent :

Il me paraît évident que les objectifs réparateurs de la Loi perdraient toute leur valeur si les redressements énumérés ci-dessus ne pouvaient pas être obtenus contre l'employeur. Comme l'a fait remarquer le juge MacGuigan en Cour d'appel, [1984] 2 C.F. 799, à la p. 845 :

Les mesures de redressement étendues que prévoit l'article 41 et, de façon générale, la nécessité d'assurer un suivi et de mettre fin aux actes discriminatoires, supposent une responsabilité semblable de la part de l'employeur. Cela ressort nettement de l'alinéa 41(2)a) qui exige de la personne trouvée coupable de l'acte discriminatoire « de prendre des mesures destinées à prévenir les actes semblables... celles-ci peuvent comprendre l'adoption d'une proposition relative à

¹³ *Ibid.* note 7, p. 90 et 91.

des programmes, des plans ou des arrangements spéciaux ». Seul un employeur peut remplir un tel mandat.

La remarque du juge MacGuigan s'applique également à une ordonnance, rendue en vertu de l'al. B), enjoignant d'accorder à la victime les droits dont elle a été privée. Qui d'autre que l'employeur pouvait ordonner la réintégration? Il en va de même de l'al. C) qui prescrit l'indemnisation pour les pertes de salaire et les dépenses. En fait, si la Loi s'intéresse aux effets de la discrimination plutôt qu'à ses causes (ou motifs qui la sous-tendent), force est de reconnaître que seul l'employeur peut remédier à des effets peu souhaitables; seul l'employeur est en mesure de fournir le redressement le plus important, celui d'un milieu de travail sain. La Loi met l'accent sur la prévention et l'élimination de conditions peu souhaitables plutôt que sur la faute, la responsabilité morale et la punition, c'est pourquoi il convient d'assurer l'efficacité des redressements soigneusement conçus par le législateur. Cela indique que l'intention de l'employeur n'est pas pertinente, du moins aux fins du par. 41 (2). Il importe d'ailleurs de souligner que le par. 41 (3) prévoit des redressements supplémentaires pour le cas où l'acte discriminatoire a été commis avec négligence ou de propos délibéré (c.-à-d. intentionnellement). Bref, je suis convaincu que l'objet de la Loi ne peut être atteint que si la Commission est investie du pouvoir de s'attaquer au cœur du problème, d'empêcher qu'il ne se pose de nouveau et d'exiger que des mesures soient prises pour améliorer le milieu de travail.¹⁴

(Soulignements ajoutés)

[210] Avec respect, le tribunal estime que ce raisonnement et ces conclusions en matière de discrimination s'appliquent également en matière de harcèlement, étant donné que dans les deux cas, l'objectif visé par le législateur est similaire, à savoir proscrire une atteinte illicite et offrir une voie de recours civil aux victimes.

[211] Pour ces motifs, le tribunal conclut que la responsabilité de l'employeur est objectivement engagée dès qu'une personne cadre ou un salarié sous sa direction et son contrôle s'adonne à une forme de harcèlement répondant à la définition de l'article 81.18 de la LNT et ce, sans égard à l'intention malveillante de l'agent harceleur.

[212] À ce sujet, il n'est pas inutile de rappeler que l'interdiction de harcèlement psychologique prévue à la LNT n'est pas une norme de droit pénal mais de droit civil, pour laquelle, sauf exception, il n'est pas nécessaire de démontrer une intention coupable afin d'obtenir réparation d'un préjudice.

[213] C'est du moins l'enseignement qu'il faut retenir de l'arrêt Simpson's Sears, comme l'explique M^e Drapeau dans son ouvrage Le harcèlement sexuel au travail :

Comme le souligne le professeur Aggarwal, en matière de discrimination, les tribunaux doivent s'intéresser à l'effet de la conduite sur la victime, plutôt que rechercher le motif et dessein du harceleur.

¹⁴ *Ibid.* note 7, p. 93 et 94.

It is the effect on the complainant and not the motive of the respondent which has been the paramount concern of the tribunals.

Au fédéral et dans les provinces de common law, cette question a fait l'objet d'une longue controverse. Finalement, il n'est plus nécessaire de prouver que la discrimination est intentionnelle pour qu'il y ait contravention aux codes des droits. C'est la position unanime qu'a retenue la Cour suprême du Canada dans l'arrêt *Simpsons Sears*.

C'est le résultat ou l'effet de la mesure dont on se plaint qui importe. Si elle crée effectivement de la discrimination [...] elle est discriminatoire [...] l'intention d'établir une distinction n'est pas un élément essentiel de la discrimination [...] Adopter un point de vue plus étroit [...] serait, me semble-t-il, élever une barrière pratiquement insurmontable pour le plaignant qui demande réparation.

Au Québec, compte tenu de la formulation «a pour effet de détruire ou compromettre ce droit » de l'article 10 de la Charte des droits, la question a été beaucoup moins controversée. Dès 1980, dans l'arrêt *Commission des droits de la personne du Québec c. L'Homme*, le juge Turgeon écartait la défense fondée sur l'absence d'intention discriminatoire.

Il y a discrimination lorsqu'il existe une distinction, exclusion ou préférence qui a pour effet de détruire ou de compromettre la pleine égalité que préconise la Charte. Il n'est donc pas nécessaire de prouver l'intention de poser un acte discriminatoire. L'intention en effet n'est pas exigée. C'est l'effet de l'acte posé qui doit être examiné, c'est-à-dire l'effet discriminatoire de l'acte posé.¹⁵

[214] Plus loin, l'auteur affirme que ce raisonnement en matière de discrimination s'applique également en matière de harcèlement :

Comme le mentionne le professeur Aggarwal, il n'y a aucune raison pour que cette position quant aux « effets préjudiciables » d'une conduite discriminatoire ne s'applique pas également en matière de harcèlement. Il est de nombreux gestes et propos qui, bien que fondés sur de bonnes intentions, ont, par leur importunité et leur persistance, un effet de harcèlement. « Les bons sentiments » source de harcèlement ont l'effet de la « mouche du coche ».¹⁶

[215] La Cour suprême du Canada a maintenu cette position aux pages 19 et 20 de l'arrêt portant sur l'affaire Hôpital St-Ferdinand¹⁷, en expliquant que la preuve d'une intention malveillante en matière de discrimination n'était finalement pertinente qu'à l'étape de la réparation, afin de déterminer si l'offense donne ouverture à des dommages exemplaires :

¹⁵ *Ibid.* note 5, p. 141

¹⁶ *Ibid.* note 5, p. 142.

¹⁷ *Ibid.* note 6.

Afin de bien cerner le débat, il importe de situer les notions propres à la *Charte*, soit l'atteinte illicite et l'atteinte à la fois illicite et intentionnelle, par rapport aux concepts traditionnels de la responsabilité civile, soit la faute, le préjudice et le lien de causalité.

Pour conclure à l'existence d'une atteinte illicite, il doit être démontré qu'un droit protégé par la *Charte* a été violé et que cette violation résulte d'un comportement fautif. Un comportement sera qualifié de fautif si, ce faisant son auteur transgresse une norme de conduite jugée raisonnable dans les circonstances selon le droit commun ou, comme c'est le cas pour certains droits protégés, une norme dictée par la *Charte* elle-même : (...). Que ce soit en vertu du droit civil ou de la *Charte*, le préjudice et le lien de causalité, notions distinctes de la faute et de l'atteinte illicite, concernent les conséquences réelles de la conduite de l'acteur fautif ou de l'auteur de l'atteinte illicite, conséquences dont l'évaluation est destinée à circonscrire l'étendue du droit à la réparation de la victime.

Contrairement aux dommages compensatoires, l'octroi de dommages exemplaires prévu au deuxième alinéa de l'art. 49 de la *Charte* ne dépend pas de la mesure du préjudice résultant de l'atteinte illicite, mais du caractère intentionnel de cette atteinte. « *une atteinte illicite étant, comme je l'ai déjà mentionné, le résultat d'un comportement fautif qui viole un droit protégé par la Charte, c'est donc le résultat de ce comportement qui doit être intentionnel.* En d'autres termes, pour qu'une atteinte illicite soit qualifiée d'« intentionnelle », l'auteur de cette atteinte doit avoir voulu les conséquences que son comportement fautif produira.

(Soulignements ajoutés)

[216] En matière de harcèlement psychologique, aucune disposition spécifique de la LNT ne donne ouverture à des dommages exemplaires. De tels dommages ne pourront donc être octroyés que dans la mesure où l'atteinte illicite met en cause « *la dignité et l'intégrité* » du salarié, au sens de la *Charte*.

D) Les limites du concept de harcèlement

[217] Le présent survol de la doctrine et de la jurisprudence serait incomplet si l'on ne distinguait pas le concept de harcèlement psychologique que nous venons de décrire de certaines situations limites qui peuvent lui ressembler au premier regard, mais qui lui sont totalement étrangers.

[218] Ces situations qui s'apparentent à du harcèlement psychologique mais qui n'en sont définitivement pas, doivent être identifiées afin d'éviter toute méprise susceptible de causer de graves injustices en confondant victimes réelles et fausses victimes.

1) Les rapports sociaux difficiles

[219] Sous ce vocable, il faut inclure toutes les conduites, paroles et gestes courants qui, en dépit de leur caractère douteux ou de leur mauvais goût, demeurent tolérables. Il en va de même des relations que nous devons entretenir avec des personnes

affligées d'un mauvais caractère qui les rend difficiles à supporter ou encore des agressions ponctuelles auxquelles la vie en société nous confronte.

[220] Dans l'affaire Habachi¹⁸, M. le juge Baudouin distingue ces situations difficiles du harcèlement psychologique :

Je ne pense pas par contre que l'on puisse, en droit, qualifier de harcèlement une simple blague, un simple geste, une simple parole, une simple tentative de flirt ou une simple insinuation à connotation sexuelle, à moins évidemment, hypothèse toujours possible, que ceux-ci soient d'une exceptionnelle gravité. La présence d'une protection législative contre des abus qui, sans aucun doute, méritent sanction ne doit pas être banalisée et, pour autant, empêcher les contacts sociaux tolérables et courants. Le rôle de la loi n'est pas de réprimer le mauvais goût, mais seulement les conduites socialement intolérables. Elle ne doit pas non plus empêcher les gens de discuter sur les motifs mêmes de discrimination potentielle comme les opinions politiques, la couleur, l'orientation sexuelle ou le sexe, pour ne prendre que quelques exemples. Tout est question de fait et de jugement. Par contre, et il me paraît important de le souligner, il n'est pas exclu, pour autant, que ces mêmes agissements, objectivement peu graves, et qui ne sauraient donc se qualifier de harcèlement, puissent, par ailleurs, constituer une atteinte de type différent aux droits de la personne, par exemple, une discrimination portant atteinte à la dignité de celle-ci. Ainsi, l'individu qui fait une remarque grossière et désobligeante sur la couleur de la peau de son interlocuteur peut violer les droits de ce dernier et porter atteinte à sa dignité, mais n'est pas, pour autant, coupable de harcèlement.¹⁹

(Soulignement ajouté)

[221] Dans un ouvrage²⁰ qui fait autorité en matière de harcèlement psychologique, le psychologue Leymann fait le même constat dans les milieux de travail, en distinguant les vexations occasionnelles du harcèlement, constitué des gestes vexatoires répétitifs :

Bien évidemment, les causes de frictions ne manquent jamais au travail. Personne ne peut être du même avis en toutes circonstances. Il est même plutôt exceptionnel que l'on tombe spontanément d'accord. Et lorsque le travail presse, par exemple, un collègue peut très bien, sous le coup de l'énervement, laisser échapper une remarque désobligeante. Cela arrive tous les jours et personne ne s'en formalise; dans la mesure où l'incident garde un caractère exceptionnel et où il se termine par des excuses ou une explication.

Une autre fois, c'est quelqu'un qui tourne un collègue en dérision, le ridiculise, l'accable de sarcasmes. Ce qui est encore plus déplorable mais peut s'expliquer par les tensions que génère toujours la promiscuité. Ces insolences, ces plaisanteries qui n'en sont pas restent encore admissibles dans la limite où elles ne se renouvellent pas. On les supporte tant bien que mal, sans en *faire une maladie*.

¹⁸ Fred Habachi c. Commission des droits de la personne du Québec, [1999] R.J.Q. 2522

¹⁹ *Ibid.* note 17, p. 2528.

²⁰ LEYMANN, Heinz. La persécution au travail, Paris, Éditions du Seuil, 1996, 222 p.

Malade, en revanche, on peut facilement le devenir, lorsque les vexations, les mauvaises plaisanteries se renouvellent, se poursuivent. Lorsque la hargne s'installe au quotidien. C'est alors que l'on parlera de *mobbing*, de *psychoterror* sur le lieu de travail. (...).²¹

(Soulignements ajoutés)

[222] À la lumière de ces passages, il est facile de constater que ces situations difficiles, ces marques d'incivilité ainsi que ces inconduites passagères et ponctuelles ne peuvent être considérées comme du harcèlement, parce qu'elles ne répondent pas aux éléments essentiels de la définition donnée par le législateur, notamment en raison de l'absence de répétitions et d'hostilité et l'absence de conséquences préjudiciables permanentes.

2) Les situations conflictuelles

[223] Il faut également distinguer conflit légitime et harcèlement psychologique.

[224] Dans les sociétés fondées sur le libéralisme, les conflits sont normaux et remplissent une fonction sociale nécessaire. En un certain sens, le conflit est une manifestation normale des rapports humains et sociaux : sans conflit, rien ne se passe, rien ne se règle et aucun progrès ne peut être réalisé. Il faut bien reconnaître que règle générale, il y a toujours une forme de tension associée à tout changement essentiel qui se produit dans une société.

[225] Cela est également vrai dans les entreprises où employeur et salariés regroupés en syndicat coopèrent et s'affrontent tout à la fois en vue de créer et de partager la richesse. Le conflit est donc inhérent au progrès dans toute société libre.

[226] Dans un ouvrage portant sur le harcèlement moral qui fait autorité en la matière, D^{re} M. F. Hirigoyen, psychiatre, a discuté des effets bénéfiques du stress au travail en mettant l'accent sur sa finalité, qui est la rentabilité de l'entreprise :

Certes, les conditions de travail deviennent de plus en plus dures : il faut faire toujours plus, faire mieux (tâches à faire dans l'urgence, revirements de stratégie), tout cela engendre du stress, cependant le but conscient du management par le stress n'est pas de détruire les salariés mais au contraire de les rendre plus performants. La finalité est l'accroissement de l'efficacité ou de la rapidité dans l'accomplissement d'une tâche. Si la gestion par le stress entraîne des conséquences désastreuses sur la santé, c'est par un dérapage, un mauvais dosage (même si, par des séminaires de gestion du stress, on essaie d'apprendre aux cadres à mieux supporter la pression !). Mais, dans le stress, contrairement au harcèlement moral, il n'y a pas d'intentionnalité malveillante.

²¹ *Ibid.* note 19, p. 11.

Dans le harcèlement moral, au contraire, ce qui est visé, c'est l'individu lui-même dans une volonté plus ou moins consciente de lui nuire. Il ne s'agit pas d'améliorer une productivité ou d'optimiser des résultats mais de se débarrasser d'une personne parce que, d'une manière ou d'une autre, elle « gêne ». Cette violence n'est utile ni à l'organisation ni à la bonne marche de l'entreprise.

(...)

Il me paraît également essentiel de différencier le harcèlement moral d'un conflit. Alors que Heinz Leymann considère que le *mobbing* résulte toujours d'un conflit professionnel mal résolu, je pense pour ma part que, s'il y a harcèlement moral, c'est que justement aucun conflit n'a réussi à se mettre en place. Dans un conflit, les reproches sont nommés (la guerre est ouverte en quelque sorte). Au contraire, derrière tout procédé de harcèlement, il y a du non-dit et du caché. Même si les situations de conflit sont coûteuses et douloureuses pour une entreprise, tout le monde s'accorde à reconnaître leur utilité. À l'origine, il y a une nécessité de changement; un ancien système de fonctionnement doit être détruit pour en reconstruire un autre. Un conflit est source de renouvellement et de réorganisation en obligeant à se remettre en question et à fonctionner sous des formes nouvelles. Il permet de mobiliser les énergies et de rassembler les personnes, de modifier les alliances, de sortir de la complexité, et surtout d'apporter un peu d'animation et de nouveauté dans des contextes professionnels trop routiniers.²²

(Note de bas de page et référence de note de bas de page, retirées du texte)

[227] C'est le critère objectif d'appréciation de la conduite de la victime présumée qui permet de distinguer la situation conflictuelle du harcèlement psychologique. Dans une situation conflictuelle, la conduite des deux parties en litige est centrée sur l'objet même du litige à résoudre, tandis que dans une situation de harcèlement, la conduite de l'une des parties est centrée sur l'autre, de manière répétitive et hostile, et met en cause sa dignité ou son intégrité.

[228] D^{re} Hirigoyen explique ensuite que c'est justement lorsque le conflit n'éclate pas que le harcèlement moral voit souvent le jour :

Dans le harcèlement moral, il ne s'agit plus d'une relation symétrique comme dans le conflit, mais d'une relation dominant-dominé, où celui qui mène le jeu cherche à soumettre l'autre et à lui faire perdre son identité. Quand cela se passe dans le cadre d'une relation de subordination, c'est un abus de pouvoir hiérarchique, et l'autorité légitime sur un subordonné devient une domination sur une personne.

Même lorsque le harcèlement se met en place entre collègues ou de façon ascendante, il est toujours précédé d'une domination psychologique de l'agresseur et d'une soumission forcée de la victime. L'autre est déprécié, *a priori*, en raison de ce qu'il est, de son appartenance sexuelle, de son manque

²² HIRIGOYEN, Marie-France. Le harcèlement moral dans la vie professionnelle – Démêler le vrai du faux, Édition Pocket, Paris, 2001, note 21, p. 26 à 28.

de compétences, ou de sa position hiérarchique. Dans tous les cas, on ne le considère pas comme un interlocuteur valable, ce qui permet de détruire plus aisément son identité.

C'est une erreur de vouloir éviter à tout prix les conflits, car ils constituent les moments où nous pouvons changer et tenir compte de l'autre, c'est-à-dire de nous enrichir. À l'opposé d'un conflit, le harcèlement moral est une façon de bloquer tout changement.

[229] À la lumière de ce qui précède, c'est l'objet du litige, une solution à trouver à un problème et non la dépréciation en soi d'une personne qui permet de distinguer une situation conflictuelle du harcèlement psychologique.

[230] Le conflit de personnalités entre deux personnes représente un cas limite, puisque la situation engendre l'animosité des protagonistes sans recherche de solution au conflit. Le harcèlement n'apparaîtra que si l'un des belligérants adopte une conduite vexatoire répétée et hostile qui met en cause l'intégrité et la dignité ainsi que le milieu de travail de l'autre.

3) La victimisation

[231] Dans son ouvrage, D^{re} Hirigoyen fait état d'une position qu'elle appelle « *victimaire* » et qu'elle décrit comme étant celle des personnes qui se complaisent dans une position de victime, soit par malice, soit en raison d'un trait personnalité ou d'une maladie. On parle également de victimisation.

[232] Dans une telle situation, il peut être difficile de distinguer la victimisation du véritable harcèlement psychologique, puisque dans les deux cas, les allégations de départ de la victime présumée sont les mêmes. La nuance vient du fait que dans les cas de victimisation, la victime présumée se complaît dans la situation dont elle se plaint, sans chercher véritablement à y mettre fin, alors que dans les véritables cas de harcèlement psychologique, elle veut que la situation cesse.

[233] Dans l'ouvrage précité, D^{re} Hirigoyen fournit un éclairage pénétrant sur le phénomène de la victimisation, proche parente de la fausse allégation de harcèlement psychologique :

Depuis que le terme harcèlement est passé dans le langage courant, il a souvent été utilisé de façon abusive, et parfois même de façon perverse, c'est-à-dire en le détournant de son sens premier. Il nous semble tout à fait fondamental de mettre en garde contre ces fâcheuses dérives.

(...)

Il faut tenir compte du fait que certaines personnes peuvent se complaire dans une position de victime. Dans ce cas, elles ne cherchent pas à trouver une issue à leur situation difficile, car cela leur confère une identité et une occasion de se plaindre. Cette position victimaire a donné un sens à leur mal de vivre et, pour maintenir ce mode d'existence, il leur faudra poursuivre sans fin leur agresseur

afin d'obtenir une réparation qui s'avérera toujours insuffisante. (...). Certains règlent ainsi des comptes personnels ou trouvent là une occasion d'obtenir des avantages matériels. Parfois la position de victime dans laquelle se complaît la personne vient d'un autre traumatisme qui était resté en suspens. Par exemple, une personne maltraitée dans son enfance peut chercher inconsciemment le conflit avec toute personne en position d'autorité, ce qui l'amène à rejouer, à l'âge adulte, la même situation de souffrance. Pour sortir de cette répétition, il est nécessaire, si elle va en thérapie, d'établir des liens entre les deux situations, afin que la personne puisse voir comment le fait de rester victime n'est qu'une recherche d'issue au premier traumatisme. Il y a beaucoup à gagner à se poser en victime. Cela permet de se soustraire à ses responsabilités lorsqu'on est en difficulté ou qu'on a commis des erreurs, cela amène à se faire plaindre. Quels que soient les éléments de réalité, tout est de la faute de l'autre : « Ce n'est pas de ma faute, c'est la faute d'Untel qui a monté une cabale contre moi! » Cela évite de se poser des questions ou de se culpabiliser, et permet parfois d'obtenir de la commisération et peut-être même l'impunité.²³

(Soulignements ajoutés)

[234] Il est plus facile de distinguer les situations de victimisation et de harcèlement véritable en appliquant le critère objectif de la personne raisonnable, diligente et prudente, placée dans la même situation que la victime présumée.

[235] Outre que dans les cas de victimisation, il y a manque de gravité ou exagération de la conduite vexatoire dénoncée, il y a l'absence d'hostilité réelle du harceleur présumé et l'absence de volonté de la victime présumée de trouver une issue à la situation dont elle se plaint. Cette dernière se complaît dans le statut de victime qu'elle a créé et qu'elle entretient, sans chercher à le quitter, parce que cela lui permet de se soustraire à ses responsabilités. La personne qui adopte un comportement de victimisation se reconnaît d'ailleurs souvent par une absence totale d'autocritique.

4) La personnalité paranoïde

[236] Selon D^{re} Hirigoyen, il faut également distinguer le comportement paranoïde du harcèlement :

Le risque majeur de fausse allégation de harcèlement moral vient en premier des paranoïaques qui trouvent là un support crédible à leur sentiment de persécution. Dans la plupart des cas, le diagnostic est évident. Une personne se plaint de façon très théâtrale d'une autre personne qui lui aurait causé un préjudice, puis le sentiment de persécution s'étend à l'entourage de l'agresseur présumé, et enfin à tous ceux qui émettent des doutes sur la réalité du harcèlement. En même temps, le paranoïaque adresse à différents responsables des courriers immodérés accusant son persécuteur, avec des mots violents soulignés ou écrits en très gros caractères. Dans leur présentation, au départ, les paranoïaques sont des personnes plutôt discrètes qui ne s'animent que lorsqu'elles parlent des persécutions qu'elles subissent. Si on émet des réserves sur certains de leurs

²³ *Ibid.* note 22, p. 83 à 85

propos, ces personnes peuvent devenir violentes. Avec raison, chacun craint de se retrouver confronté à l'une d'entre elles.²⁴

(Soulignement ajouté)

[237] Puis, l'auteur explique que tout comme dans les cas de victimisation, les personnes paranoïaques ne cherchent pas vraiment à faire évoluer la situation :

Dans une paranoïa évidente comme celle-ci, le diagnostic est aisé, mais devient plus problématique lorsque la personne est plus discrète et moins querulente (*sic*). Le discours est alors plus subtil et s'adapte à l'interlocuteur de façon à devenir crédible. À la différence des vraies victimes, une personne ayant un caractère paranoïaque ne cherchera pas à faire évoluer la situation vers un accord mais, au contraire, cherchera à maintenir sa plainte contre son harceleur-victime désigné, qui, si personne n'intervient, pourra le rester à vie. Étant donné que ce sont des pathologies qui prennent habituellement de l'ampleur avec le temps, le diagnostic en devient de plus en plus évident et finit par être repéré. Il n'en reste pas moins que cela constitue un préjudice certain pour la ou les personnes visées.

La paranoïa est du domaine de la médecine et de la psychiatrie. Il revient aux médecins du travail d'en faire le diagnostic et, dans le doute, ils peuvent demander l'avis d'un expert psychiatre afin de repérer la structure caractérielle de la personne.

Il me semble important de redire qu'il faut se garder de toute généralisation. Certes, il est des victimes qui ont des pathologies paranoïaques, cela ne veut aucunement dire que *toutes* les victimes sont paranoïaques. La réticence qu'il y a à écouter les salariés harcelés vient souvent de la crainte d'avoir affaire à de fausses victimes, en particulier des paranoïaques procéduriers. On se méfie de ceux-ci à juste titre car, avec un paranoïaque, on ne peut pas argumenter, les différends ne peuvent donc jamais se régler à l'amiable. Rencontrer un paranoïaque, c'est s'assurer d'entrer dans un processus sans fin de procédures.

[238] L'auteur explique finalement ce qui distingue le paranoïaque de la victime authentique de harcèlement :

Alors que tous deux se disent persécutés par quelqu'un d'autre, le diagnostic entre un paranoïaque et une vraie victime de harcèlement moral se fait par la tonalité générale de la plainte. Les vraies victimes de harcèlement moral sont dans le doute, s'interrogent sur leurs propres agissements, et cherchent des solutions pour mettre fin à leur tourment. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elles laissent la situation s'enliser et qu'elles ne réagissent pas suffisamment tôt. Elles veulent avant tout trouver une issue qui rétablisse leur dignité. Les paranoïaques au contraire ne doutent pas. Ils affirment et accusent.²⁵

(Soulignements ajoutés)

²⁴ *Ibid.* note 22, p. 87 et 88

²⁵ *Ibid.* note 22, P. 89 et 90.

[239] La situation d'une personne paranoïaque se distingue donc de celle d'une personne véritablement victime de harcèlement par l'absence, dans le premier cas, de tous les éléments essentiels de la définition du harcèlement que donne la loi.

E) Le contexte des relations du travail

[240] Reste maintenant à situer le harcèlement psychologique dans le contexte propre des relations du travail.

[241] Dans une économie libérale, le droit du travail se caractérise par l'existence du droit de direction et de contrôle de l'entreprise par l'employeur. Ce dernier possède en effet le droit et le pouvoir de gérer son personnel selon ce qu'il estime le plus approprié pour rentabiliser son entreprise ou, dans le cas d'organismes publics comme en l'espèce, réaliser les objectifs sociaux que lui a fixés le législateur.

[242] Quant au contrat de travail qui lie un salarié à son employeur il en porte la marque, puisqu'il se définit par un lien de subordination du premier envers le second.

[243] Dans l'extrait suivant, le professeur et arbitre Fernand Morin a retracé la genèse de cette réalité de remarquable façon :

Nous savons tous que la principale caractéristique du salarié, en fait et en droit, consiste en sa subordination (sub/ordre) à l'autre, l'employeur. Cette même relation de travail est aménagée par la voie d'un contrat exprès ou présumé, ce qui suppose un accord, un consentement de part et d'autre. Dès lors, l'employeur n'est pas tenu de retenir le premier postulant qui se présente à lui. Ce libre choix implique une sélection et cette démarche sous-entend appréciation, discussion, élimination, proposition et acceptation. À chacune de ces phases ou étapes préliminaires à la conclusion de ce contrat, le rapport inégalitaire des parties en présence se manifeste et encore davantage, si on se bouscule au vestibule. En notre régime libéral, la loi de l'offre et de la demande produit toujours ses effets implacables, au-delà et par-delà le libellé des chartes et les déclarations de bonne intention des uns et des autres.

Le *Code civil du Québec* de 1994 le rappelle, le salarié est celui qui accepte « d'effectuer un travail sous la direction ou le contrôle d'une autre personne, l'employeur » (art. 2085). Dès son entrée en un lieu de travail, le salarié doit obéissance et, par conséquent, l'employeur dispose du pouvoir de commander. Ce pouvoir s'entend principalement d'une liberté de manœuvre unilatérale pour fixer les créneaux propres de l'entreprise, pour organiser et répartir les fonctions ou charges respectives des salariées, pour coordonner l'activité de chacun et pour corriger le tir de tous et de chacun afin de répondre efficacement aux contraintes internes et externes de l'entreprise. Dans ce cadre et à ces fins, la volonté du chef de l'entreprise, et un employeur est d'abord et avant tout un entrepreneur, s'impose à celle du salarié. À ce constat, il nous faut en rappeler un deuxième, à savoir que l'entrepreneur fait appel aux services d'un salarié parce qu'il a des besoins à satisfaire et qu'il choisit cette personne en fonction des propres fins de l'entreprise. Cette dernière ne peut être transformée en un lieu de bienfaisance ni en une maison de convalescence.

(...). Ces quelques propos entendent simplement souligner que le milieu du travail est systématiquement un terrain où l'égalité déclamée, proclamée et même acclamée à diverses tribunes doit néanmoins être modulée, pondérée et adaptée à ce contexte particulier, au moment de son passage dans cette sphère concrète du travail « pour le compte d'un autre ». (...).²⁶

(Référence de note de bas de page et note de bas de page, retirées du texte)
(Soulignements ajoutés)

1) Le droit de direction de l'employeur

[244] Comme on l'a dit précédemment, la principale caractéristique du contrat de travail réside dans l'existence du lien de subordination du salarié envers l'employeur.

[245] Ce principe de droit commun est consacré tant par le Code civil du Québec que par le Code du travail, qui donnent les définitions suivantes du contrat de travail et du statut de salarié :

Code civil du Québec

2085. Le contrat de travail est celui par lequel une personne, le salarié, s'oblige, pour un temps limité et moyennant rémunération, à effectuer un travail sous la direction ou le contrôle d'une autre personne, l'employeur.

Code du travail

1 l) salarié : une personne qui travaille pour un employeur moyennant rémunération (...)

[246] Alors qu'elle était professeure, M^{me} la juge Marie-France Bich de la Cour d'appel a formulé les commentaires suivants sur le lien de subordination qui caractérise le statut de salarié :

La subordination du salarié à l'employeur est de l'essence même du contrat de travail : il ne se conçoit pas de pareil contrat sans subordination du salarié à l'employeur, c'est-à-dire sans manifestation de l'état de sujétion dans lequel le salarié, pour mériter ce nom, doit se trouver par rapport à l'employeur. C'est d'ailleurs l'existence de ce lien de subordination qui, souvent, permettra de distinguer le contrat de travail du contrat de services ou d'entreprise, au sujet duquel l'article 2099 C.c.Q., consacrant en cela le droit antérieur, énonce que :

2099. L'entrepreneur ou le prestataire de services a le libre choix des moyens d'exécution du contrat et il n'y a entre lui et le client aucun lien de subordination quant à son exécution.

²⁶ Voir n° 10 de l'annexe B, p. 177 et 178.

C'est précisément le contraire qui se produit en matière d'emploi, comme l'indique maintenant explicitement l'article 2085 C.c.Q. Bien que le salarié ait parfois une assez grande liberté d'exécution pratique, il demeure néanmoins assujéti au contrôle de l'employeur : parce que l'activité du salarié s'intègre au cadre tracé par l'employeur et s'effectue au bénéfice de celui-ci, il est normal qu'il y ait contrôle d'une part et subordination d'autre part.²⁷

[247] Le caractère essentiel de ce lien de subordination ne peut être vraiment compris qu'en rapport avec son corollaire, le pouvoir de direction et de contrôle de l'employeur.

[248] Dans l'ouvrage précité, M^{me} la juge Bich expliquait que le pouvoir de direction de l'employeur pouvait prendre plusieurs formes selon la nature du travail et le degré d'autonomie et de spécialisation des salariés :

(..) Il y a d'abord ce que l'on pourrait appeler la forme traditionnelle du contrôle : l'employeur donne régulièrement au salarié des instructions précises sur l'accomplissement du travail et l'ensemble des modalités d'exécution. Il s'agit alors d'un contrôle direct, étroit, fréquent, sinon quotidien. C'est le type de contrôle que l'on rencontre habituellement dans les métiers peu spécialisés ou ceux qui nécessitent l'accomplissement répétitif des mêmes tâches. La latitude professionnelle dont jouit alors le salarié est limitée et parfois nulle.

Le type de contrôle exercé en pratique par l'employeur tend cependant à changer avec l'élévation du degré de spécialisation ou de savoir requis du salarié, tout comme il change avec l'élévation du niveau hiérarchique de l'emploi : par exemple, on imagine mal le recteur d'une université, incarnation du pouvoir universitaire patronal, dicter à chaque professeur la façon de donner ses cours ou celle de mener ses recherches, pas plus que l'on imagine un conseil d'administration indiquer quotidiennement au président d'une compagnie (sauf exception) la façon de mener la barque corporative. De même, il existe une foule d'emplois dont l'exercice requiert une latitude professionnelle assez grande, qui croît souvent avec l'expérience : pensons aux avocats et aux avocates qui oeuvrent en cabinet privé, à titre de salarié ou dans un contentieux d'entreprise, aux gestionnaires de niveau supérieur ou aux spécialistes d'une discipline de haut savoir (pharmacie, informatique, génie, etc.) ou même aux détenteurs de certains savoirs techniques; pensons également à certains types de vendeurs dont la fonction s'accommode mal d'un contrôle étroit. Dans ces cas-là, le pouvoir de direction et de contrôle s'incarne plutôt dans une faculté de vérification et d'évaluation du travail fait. Comme l'écrivent Gagnon, LeBel et Verge, le pouvoir de contrôle, en pareil cas, « porte non pas sur la façon d'exécuter le travail, mais plutôt sur la régularité de son accomplissement, comme sur la qualité de son exécution ». L'employeur, qui définit le cadre général de l'emploi, conserve toujours le pouvoir théorique de donner des directives plus précises mais n'exerce généralement pas cette faculté.²⁸

(Soulignements ajoutés et référence à une note retirée du texte)

²⁷ BICH, Marie-France. Le contrat de travail, références inconnues, p. 752.

²⁸ *Ibid.* note 26, p. 752 et 753.

[249] Rappelons que le traditionnel droit de direction de l'employeur, qui lui confère le pouvoir de diriger et de contrôler les activités de son entreprise, est un pouvoir de nature discrétionnaire et qu'à ce titre, la doctrine et la jurisprudence reconnaissent une liberté d'action assez large à l'employeur, qui inclut le droit à l'erreur à la condition que celle-ci ne soit pas abusive ou déraisonnable.

[250] C'est ainsi que dans la direction et le contrôle de son personnel, l'employeur possède une discrétion étendue lorsqu'il s'agit d'établir et de faire respecter les procédures de travail, les règles et les usages du milieu de travail, d'évaluer le rendement des salariés et de contrôler la qualité du travail qu'ils accomplissent : tout cela fait partie de l'exercice normal du droit de direction et il est entendu qu'il peut en résulter du stress et des désagréments. Tout cela fait partie de la normalité des choses. Ce n'est donc qu'en cas d'exercice déraisonnable du droit de direction que l'on peut parler d'abus de droit.

[251] En somme, l'exercice discrétionnaire du droit de direction de l'employeur ne peut constituer un abus que s'il est exercé de manière déraisonnable et cet abus ne peut constituer du harcèlement que s'il satisfait aux éléments essentiels de la définition qu'en donne le législateur à l'article 81.18 de la LNT.

2) Les obligations du salarié

[252] C'est à la lumière de l'existence de ce lien de subordination qu'il faut comprendre les obligations du salarié définies à l'article 2088 du Code civil du Québec, qui se lit comme suit :

2088. Le salarié, outre qu'il est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail.

[253] L'obligation de prudence et de diligence est celle qui consiste à exécuter le travail convenu selon les normes établies, avec compétence et dans le respect des directives et du contrôle de l'employeur. Il est certes autorisé à discuter de ces normes, surtout s'il s'agit d'un salarié professionnel, mais en bout de ligne, c'est l'employeur qui décide de ces normes et le salarié doit lui obéir et les appliquer avec diligence sauf, évidemment, en cas d'abus.

[254] L'obligation de loyauté est une autre manifestation du lien de subordination : le salarié ne travaille pas à son compte, mais pour celui de l'employeur, avec le résultat qu'il doit faire primer les intérêts de ce dernier sur les siens, qu'il ne doit pas saboter les activités de l'employeur et ne doit pas se placer en situation de conflit d'intérêt, bref qu'il se conduise honnêtement selon les règles de la bonne foi.

3) Les obligations de l'employeur

[255] Quant aux obligations de l'employeur, elles sont énumérées à l'article 2087 du Code civil du Québec, qui énonce :

L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenu et de payer la rémunération fixée, doit prendre des mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié.

[256] En l'espèce, c'est l'obligation de « *protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié* » qui nous intéresse et celle-ci se trouve à être la contrepartie normale du droit de direction.

[257] Si l'employeur possède en effet le pouvoir de diriger et de contrôler son entreprise et le travail de ses salariés, il est normal qu'il soit tenu d'assumer la protection de la santé, de la sécurité et de la dignité de ces derniers.

[258] Cette obligation doit manifestement se lire en conjugaison avec l'article 3 du Code civil du Québec, qui prévoit :

3. Toute personne est titulaire de droits de la personnalité, tels le droit à la vie, à l'inviolabilité et à l'intégrité de sa personne, au respect de son nom, de sa réputation et de sa vie privée.

[259] Comme l'a expliqué M^e Bich, ces dispositions, qui ont été reprises à l'article 81.19 de la LNT, étendent la responsabilité de l'employeur à la conduite de l'ensemble de son personnel, puisque c'est lui qui détient le pouvoir de le diriger :

L'employeur doit donc, par des « mesures appropriées à la nature du travail », comme le précise l'article 2087 C.c.Q., assurer la dignité de son employé. L'employeur a vraisemblablement ici une double obligation : non seulement doit-il s'abstenir d'attenter lui-même à la dignité du salarié mais il doit en outre faire en sorte que son entreprise en général soit un lieu où l'on respecte le salarié, ce qui implique naturellement une certaine responsabilité à l'égard des gestes ou paroles des autres salariés. Le contrôle de l'employeur sur son entreprise et sur l'ensemble de ses salariés dicte cette conclusion. C'est d'ailleurs un raisonnement de ce genre qui a permis à la Cour suprême du Canada de décider que l'employeur est responsable des actes de harcèlement sexuel dont une employée est victime aux mains d'un collègue de travail, s'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour prévenir ce type de comportement, alors qu'il en a été informé. L'article 2087 va même probablement plus loin : dans la mesure où il oblige l'employeur à prendre les mesures appropriées en vue de protéger la dignité du salarié, il impose à celui-ci une obligation préventive, dont les tribunaux se chargeront de préciser le contenu.²⁹

(Soulignement ajouté)

(Référence à une note retirée du texte)

²⁹ *Ibid.* note 26, p. 761

[260] Cette responsabilité de l'employeur implique l'existence d'une politique ou de directives implicites ou explicites prohibant toute forme d'intimidation et surtout, la mise sur pied d'actions diligentes (enquête, décision) dès que des indices sérieux permettent de croire qu'il y a harcèlement au sein de l'entreprise ou qu'une plainte formelle et crédible est déposée en ce sens.

[261] Compte tenu de son pouvoir de direction et de contrôle, l'employeur a donc le devoir et l'obligation d'intervenir pour prévenir ou faire cesser tout harcèlement dans son entreprise, en ayant recours aux mesures coercitives appropriées, de nature disciplinaire ou administrative selon le cas.

[262] Sur le sujet, le tribunal partage l'opinion émise par les auteurs Cliche, Veilleux et autres :

L'employeur doit prendre les moyens raisonnables afin de prévenir et de faire cesser le harcèlement. Il est important de préciser qu'il s'agit d'une obligation de moyens et non de résultats.

L'obligation de prévenir le harcèlement psychologique n'incombe pas uniquement à l'employeur au sens usuel du terme. Le conseil d'administration, les cadres, les salariés et même le syndicat ont tous un rôle à jouer en regard du harcèlement psychologique. Chacun a droit à un milieu sain et exempt de harcèlement. Il est donc important que tous les employés de l'entreprise s'engagent dans la prévention du harcèlement.

Contrairement à l'obligation de prévention du harcèlement, le devoir de le faire cesser incombe principalement à l'employeur. Celui-ci doit prendre les moyens raisonnables afin de mettre un terme au harcèlement.

L'employeur qui manque à son devoir de fournir un milieu de travail sain et exempt de harcèlement peut évidemment engager sa responsabilité. Ce principe général a été reconnu par la Cour suprême du Canada dans l'arrêt Robichaud :

En fait, si la Loi s'intéresse aux effets de la discrimination plutôt qu'à ses causes (ou motifs qui la sous-tendent), force est de reconnaître que seul l'employeur peut remédier à des effets peu souhaitables : seul l'employeur est en mesure de fournir le redressement le plus important, celui d'un milieu de travail sain.

L'employeur peut ainsi être tenu d'indemniser la victime pour tous les dommages résultant de la conduite harcelante. Par contre, l'employeur qui prend les moyens appropriés pour que les actes prohibés ne surviennent pas ou cessent n'encourt généralement aucune responsabilité. Il appartiendra évidemment à l'employeur de démontrer qu'il a effectivement mis en place de façon concrète et efficace les mesures appropriées.

Ainsi, une enquête rigoureuse effectuée rapidement, l'imposition de mesures disciplinaires ou administratives au coupable, de même que l'existence et l'application d'une politique contre le harcèlement au sein de l'entreprise, peuvent constituer des moyens efficaces d'exonération pour l'employeur.³⁰

(Soulignement ajouté)

(Notes de bas de page et références de notes de bas de page, retirées du texte)

V- DÉCISION ET MOTIFS

[263] Ne reste plus qu'à appliquer ces principes et ces règles au présent cas.

[264] Il faut d'abord considérer le contexte de la fusion à l'intérieur duquel le conflit a pris naissance et s'est développé, et analyser les événements qui se sont enchaînés entre septembre 1998 et mars 2001.

[265] Il faut ensuite analyser la situation vécue par la réclamante, la victime présumée, à l'aide du critère objectif de la « *victime raisonnable* », c'est-à-dire avec le regard d'une personne raisonnable, normalement diligente et bien informée de toutes les circonstances, qui aurait été placée dans une situation similaire. Il faut se demander si dans cette perspective, une personne raisonnable aurait considéré que M^{me} Lemieux avait adopté à son égard une conduite vexatoire et hostile, qui portait atteinte à sa dignité et à son intégrité, et qui avait entraîné un milieu de travail néfaste pour elle.

[266] Avec respect pour l'opinion contraire, le tribunal estime qu'une preuve particulièrement convaincante l'oblige à répondre à cette question par la négative.

[267] Si conduite vexatoire et hostile il y a eu dans la présente affaire, elle n'est pas le fait de M^{me} Lemieux, mais plutôt de la réclamante, non seulement à l'égard de cette dernière, mais également des deux personnes-ressources qui la secondaient ainsi que des autres infirmières de l'équipe. La preuve a en effet révélé de manière fortement prépondérante que durant toute la période visée par le présent litige, la réclamante a adopté à leur endroit un comportement agressif, tant en paroles qu'en actes, intransigeant, autoritaire et irrespectueux.

[268] Si atteinte à sa dignité ou à son intégrité ainsi qu'à son milieu de travail il y a eu, la réclamante n'a qu'elle-même à blâmer et personne d'autre, parce que c'est elle seule qui a provoqué et systématiquement entretenu la situation dont elle se plaint.

[269] Il est vrai que M^{me} Lemieux a traité la réclamante différemment des autres infirmières, mais c'est cette dernière, en raison de son comportement déviant et de son attitude de défi, qui l'y a contrainte. M^{me} Lemieux n'a pas choisi d'agir comme elle l'a fait; elle y a plutôt été péniblement contrainte et, dans les circonstances, il faut même

³⁰ *Ibid.* note 2, p. 166 à 168.

admettre qu'elle a fait preuve de beaucoup de compréhension, de patience et de modération à l'égard de la réclamante.

[270] Pour bien comprendre la situation d'ensemble, il faut retourner à la source du conflit et rappeler les événements qui ont entouré la fusion. Ce sont ces événements qui, au moins jusqu'en mars 2001, expliquent le comportement inadéquat qu'a adopté la réclamante.

[271] Le 1^{er} juin 1998, M^{me} Lemieux est devenue chef des services ambulatoires et par le fait même, la chef de service du nouveau Service d'endoscopie de l'établissement. À ce titre, elle devenait la supérieure immédiate des infirmières qui y travaillaient, parmi lesquelles se trouvait la réclamante.

[272] Le principal mandat que l'employeur a confié à M^{me} Lemieux consistait à réaliser la fusion des services d'endoscopie des pavillons S^{te}-Marie et S^t-Joseph. À cette fin, M^{me} Lemieux était naturellement investie du droit d'établir les orientations du nouveau service, de déterminer les procédures, règles et méthodes de travail des infirmières qui seraient appelées à y travailler, d'animer les réunions de l'équipe de travail et de trancher toute question litigieuse en prenant une décision finale.

[273] La réclamante, comme toutes les autres infirmières du nouveau service, avait l'obligation d'accomplir son travail sous la direction de M^{me} Lemieux qui, de ce fait, était en droit de contrôler, superviser et évaluer son travail. En personne raisonnable, la réclamante devait reconnaître l'autorité légitime de cette dernière et assumer son obligation d'obéissance hiérarchique, notamment dans la mise en œuvre de la fusion des deux services d'endoscopie. En qualité d'infirmière salariée, elle n'était pas tenue d'admirer ou d'aimer sa chef de service, mais seulement de reconnaître son autorité légitime et d'agir en conséquence, avec diligence et loyauté.

[274] En tant qu'infirmière du service, la réclamante pouvait, au même titre que ses compagnes de travail, émettre son opinion et faire des suggestions de nature professionnelle ou administrative, mais en bout de ligne, elle devait accepter que la décision finale revienne à la chef de service, en l'occurrence M^{me} Lemieux. À partir de ce moment, la réclamante n'avait d'autre choix que de lui obéir et de mettre ses décisions en application avec diligence et loyauté, qu'elle soit d'accord ou non avec elles. *A fortiori*, la réclamante n'avait pas à dire à M^{me} Lemieux si elle devait ou non participer aux réunions d'équipe.

[275] Or, la preuve révèle que dès le départ, la réclamante a catégoriquement refusé de reconnaître l'autorité légitime de M^{me} Lemieux et son droit de diriger et superviser son travail ainsi que celui de toute l'équipe. Sans aucun motif légitime et ni apparence de droit, la réclamante a voulu exclure M^{me} Lemieux des discussions d'équipe et a tout fait pour y parvenir, jusqu'à refuser de lui parler et de discuter avec elle. D'emblée, la réclamante s'est placée, sans raison légitime, dans une situation de grave insubordination, ce qu'une personne raisonnable et normalement diligente, placée dans les mêmes circonstances qu'elle, n'aurait certainement pas fait.

[276] Examinons les faits : à l'automne 1998, à l'occasion d'une rencontre exploratoire avec les deux infirmières du pavillon Saint-Joseph, la réclamante et M^{me} Jutras, M^{me} Lemieux fait part de sa surprise en apprenant l'existence d'une banque d'heures supplémentaires accumulées à la discrétion de celles-ci, pour couvrir notamment des pauses-café qu'elles alléguaient avoir travaillées ainsi que des heures travaillées sans autorisation préalable à l'extérieur de l'horaire de travail.

[277] Le questionnement, la démarche et la réaction de M^{me} Lemieux étaient tout à fait raisonnables et légitimes, tout comme sa décision de mettre fin à cette pratique inhabituelle, d'une part en établissant un horaire de travail uniforme pour toutes les infirmières des services fusionnés, et d'autre part en exigeant de toutes les infirmières que dorénavant, tout travail effectué à l'extérieur de cet horaire soit d'abord autorisé par elle. Le tribunal estime que M^{me} Lemieux a par ailleurs fait preuve de souplesse et d'équité en acceptant malgré tout de rémunérer les heures déjà accumulées dans la banque en question par M^{me} Jutras et la réclamante.

[278] L'examen attentif de la preuve révèle que M^{me} Jutras et la réclamante - particulièrement cette dernière - ont très mal réagi à cette modification de leurs conditions de travail.

[279] Était tout aussi raisonnable et légitime la décision prise par M^{me} Lemieux, quelques mois plus tard, d'uniformiser les procédures et charges de travail à l'intérieur du nouveau service, en s'inspirant de celles qui avaient cours ailleurs, ce qui s'est notamment traduit par une augmentation de la charge de travail des deux infirmières de l'ancien service d'endoscopie du pavillon Saint-Joseph, M^{me} Jutras et la réclamante.

[280] Il est facile de comprendre la déception de ces deux infirmières de perdre certains privilèges, dont l'absence de supervision directe leur avait par le passé permis de jouir, tels des horaires de travail flexibles, une banque « *maison* » d'heures supplémentaires et une charge de travail moins lourde.

[281] Ce temps était toutefois révolu et elles devaient désormais composer avec les exigences de la fusion des services et accepter de travailler sous la direction de M^{me} Lemieux avec toutes les obligations que cela impliquait.

[282] Après une période normale d'adaptation et à la suite d'échanges fructueux avec M^{me} Lemieux, M^{me} Jutras a finalement compris que la situation avait changé et qu'elle devait accepter de modifier certaines pratiques et renoncer à certains privilèges. Ce faisant, elle a agi comme une personne raisonnable dans les circonstances.

[283] Une preuve accablante révèle qu'il n'en a toutefois pas été de même avec la réclamante : dès le départ, elle a catégoriquement refusé, non seulement la réalité de la fusion des services et l'autorité de M^{me} Lemieux qui avait la responsabilité de la mettre en œuvre, mais également tout dialogue avec sa chef de service et ses adjointes, de même que toute coopération avec ses collègues de travail du service, tout cela de manière agressive et hostile.

[284] Les premiers refus et les premières manifestations d'hostilité de la réclamante sont survenus lors du déménagement de l'équipement du site Sainte-Marie au site Saint-Joseph, qui était celui où elle travaillait avant la fusion. La réclamante a catégoriquement refusé de collaborer à ce déménagement, pour ensuite dénigrer systématiquement tout le travail de classement accompli par ses consœurs, tout refaire à sa manière et d'emblée, installer un climat de travail très néfaste. À toutes fins utiles, elle considérait et traitait les autres infirmières comme des intruses dans son ancien lieu de travail.

[285] Dans les mois qui ont suivi, la réclamante a systématiquement maintenu son attitude butée en continuant de refuser de reconnaître la réalité de la fusion et l'autorité de celle qui l'incarnait, M^{me} Lemieux, et d'accepter les conséquences de cette fusion.

[286] L'examen attentif de la preuve révèle en effet que la réclamante refusait catégoriquement toute modification, qu'il s'agisse de procédures de travail, de mise à jour de l'équipement, de fonctionnement des cliniques et, de manière plus générale, de l'organisation du travail. Elle aurait voulu que les choses se fassent toujours à sa manière et selon son rythme et elle le faisait savoir, selon son humeur du moment qui était imprévisible, soit en s'isolant et en boudant, soit en imposant ses vues, soit en déclenchant d'inutiles provocations et agressions.

[287] Bref, la réclamante faisait preuve d'intransigeance, de rigidité et de mauvaise foi dans toutes ses relations avec l'équipe de travail, et plus particulièrement avec M^{me} Lemieux qu'elle ignorait cavalièrement.

[288] Pendant toute la période, la réclamante est demeurée insensible aux explications pourtant logiques et raisonnables fournies par M^{me} Lemieux sur le rôle légitime que devait jouer le chef de service dans le processus de la fusion. Elle a préféré réagir en refusant de lui adresser la parole et en menaçant de la boycotter, ce qui aggrave son insubordination d'un cran.

[289] Parallèlement, la réclamante refusait obstinément de coopérer avec les autres infirmières de l'équipe, en le leur signifiant avec agressivité à plusieurs reprises, si bien qu'un climat de tension et de terreur s'est installé dans le service.

[290] Avec respect pour l'opinion contraire, le tribunal estime que la réclamante a tout fait pour s'isoler du reste de l'équipe et faire le vide autour d'elle. Elle décourageait quiconque tentait de communiquer ou d'établir un dialogue avec elle, principalement M^{me} Lemieux dont elle a cavalièrement rejeté toutes les demandes de rencontres ou d'échanges afin de trouver un terrain d'entente.

[291] Le plus grave, c'est que cette attitude déviante et défiante de la réclamante à l'égard de tous ne procédait pas d'une humeur passagère mais, comme on l'a vu, d'une volonté bien arrêtée qui ne peut s'expliquer que par un caractère difficile, intransigeant et très susceptible, qu'elle n'a jamais voulu contrôler.

[292] Cette conclusion s'impose d'autant plus que la preuve ne révèle aucun motif objectif, sérieux et raisonnable de reproches à l'égard de M^{me} Lemieux et de sa gestion durant toute cette période qui va de l'automne 1998 au printemps 1999.

[293] La seule explication logique à l'attitude de défiance et de déviance de la réclamante durant cette période réside dans les changements légitimes qui ont été apportés à ses conditions de travail à cause de la mise en œuvre de la fusion.

[294] On peut certes comprendre la déception initiale de la réclamante, mais l'attitude de défiance et de déviance systématique dont elle a fait preuve par la suite ne peut s'expliquer que par le caractère difficile et intransigeant d'une personne qui refuse de composer avec la réalité de son nouvel environnement de travail.

[295] Le 7 mai 1999, décidée à trouver une solution à cette situation intenable, M^{me} Lemieux a rencontré la réclamante. Elle a rapidement dû se rendre à l'évidence que cette dernière ne l'entendait pas de cette façon, car à peine M^{me} Lemieux eut-elle le temps de lui demander « *comment ça allait avec l'équipe* », que la réclamante déguerpissait en lui disant : « Non, je me suis dit que je ne parlerais plus de ça avec toi ».

[296] De l'avis du tribunal, cette réplique résume bien l'état d'esprit général de la réclamante à l'époque. Dès le début de la fusion et avant même de discuter avec M^{me} Lemieux, elle avait décidé de refuser délibérément, systématiquement et obstinément d'entamer tout dialogue avec sa chef de service et a maintenu la même attitude par la suite.

[297] Une personne raisonnable placée dans les mêmes circonstances n'aurait pas agi comme la réclamante : une personne raisonnable placée dans les mêmes circonstances n'aurait absolument pas conclu que M^{me} Lemieux faisait preuve de harcèlement à son égard. C'est plutôt la conclusion contraire qu'il faut retenir.

[298] Dans les jours suivant la rencontre avortée du 7 mai 1999, la réclamante a confirmé cette attitude butée en refusant d'accomplir les tâches légères que voulait lui confier M^{me} Lemieux à l'occasion d'une affectation temporaire autorisée par la CSST; elle voulait décider elle-même des tâches à accomplir. Elle a préféré quitter, sans aucunement chercher à discuter avec sa chef de service.

[299] En raison de son invalidité, elle n'est revenue au travail qu'à la fin de juillet 1999. Une preuve circonstancielle accablante révèle qu'à son retour au travail, la réclamante a persisté dans la même attitude de refus de l'autorité de M^{me} Lemieux. Elle a également continué de refuser obstinément de coopérer avec ses compagnes de travail, de manière hostile et agressive, en maintenant dans le service le climat de terreur psychologique qui existait avant son départ.

[300] Dans le rapport d'évaluation du 28 janvier 2001 qu'elle a expliqué en audience, M^{me} Lemieux relate une série de quatorze incidents, rapportés par différentes infirmières et démontrant la persistance de l'attitude déplorable de la réclamante :

- non-respect de la rotation des salles
- dénigrement public de collègues de travail et propos irrespectueux à leur égard
- refus de coopérer
- conduite cavalière et insolente
- intimidation des collègues de travail (apostropher des collègues en tapant du pied ou en pointant son index sur leur thorax)
- non-respect de la politique de transmission des messages
- colère et sautes d'humeur imprévisible
- non-respect de l'horaire des pauses et des repas

[301] Pour en venir à cette conclusion, le tribunal a appliqué les critères habituels d'appréciation des témoignages, que l'arbitre Boisvert a résumé comme suit :

Le premier critère utilisé par les tribunaux est celui de la vraisemblance d'une version. En vertu de ce critère, un tribunal appelé à choisir entre deux versions contradictoires, préférera celle qui lui apparaît la plus vraisemblable.

Un second critère est fondé sur l'intérêt d'un témoin à rendre témoignage. En vertu de ce critère, un tribunal devra étudier attentivement, avant de le retenir, le témoignage d'une personne qui a un intérêt dans le sort d'un litige, surtout lorsque ce témoignage est contraire à celui rendu par une autre personne, qui elle n'a aucun intérêt.

Un troisième critère réside dans l'absence de contradictions sur des points essentiels entre plusieurs témoins qui relatent un même événement. En fait, on peut concevoir que plusieurs personnes qui vivent un même événement le perçoivent et le racontent différemment, mais de trop nombreuses contradictions, ou encore des contradictions difficilement explicables, sont souvent des indices révélateurs d'une version non crédible.

Un quatrième critère est celui de la corroboration. Confronté à deux versions contradictoires, dont l'une est corroborée par un fait incontestable, et l'autre ne l'est pas, un tribunal doit préférer la première, puisque la corroboration constitue une garantie d'authenticité.

Un cinquième critère souvent retenu par les tribunaux, veut que l'on préfère normalement le témoignage d'un témoin crédible qui affirme l'existence d'un fait au témoignage de celui qui se contente d'en nier l'existence.³¹

[302] En l'espèce, le tribunal a préféré les témoignages vraisemblables, concordants et dénués d'intérêt de toutes les infirmières sur les points essentiels relatifs à l'attitude et au comportement inacceptable de la réclamante : leurs témoignages se trouvaient en outre à corroborer celui de M^{me} Lemieux et à infirmer celui de la réclamante.

³¹ Hôpital Louis-H. Lafontaine –et- Syndicat des travailleurs de l'Hôpital Louis-H. Lafontaine (grief n° 5289), M^e Marc Boisvert, président du tribunal d'arbitrage, 4 janvier 1993, SOQUIJ 93A-33, p. 9, rapporté à Institut universitaire de gériatrie de Montréal –et- Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 2680 (griefs n° 2000-09 et 2000-10), M^e Jean-Pierre Lussier, 30 janvier 2002, p. 29 et 30.

[303] Dans des lettres du 22 et 25 janvier 2001, les deux personnes ressources, M^{mes} Viau et L'Heureux, ont décrit le contexte dans lequel ces incidents sont survenus et surtout, l'état d'esprit hargneux qui animait la réclamante. Toutes deux ont expliqué de manière très crédible et convaincante de son attitude généralement négative, hostile, intransigeante, querelleuse et boudeuse, témoignages que la réclamante elle-même n'a pas contestés, si ce n'est pour soutenir que sur le fond de chaque incident, elle avait raison, ce qui ne paraît pas évident au tribunal.

[304] Par ailleurs, il importe peu de savoir si lors de chaque incident, la réclamante avait tort ou raison. Ce qu'il faut retenir, c'est l'obligation qu'elle avait de discuter calmement et ouvertement de ces situations et incidents avec M^{me} Lemieux et ses compagnes de travail afin de trouver des solutions, tout en ayant clairement à l'esprit qu'en cas de désaccord, la décision finale ne lui appartenait pas mais revenait à M^{me} Lemieux, puisque c'est elle, en tant que chef de service, qui est investie des pouvoirs de représentation de l'employeur et qui possède le pouvoir de prendre une décision finale.

[305] L'intervention de M^{me} Lemieux dans les discussions s'imposait d'autant plus que les plaintes provenaient de toutes les infirmières (à l'exception de M^{me} Jutras) qui reprochaient à la réclamante son refus de coopérer, son agressivité et le règne de terreur qu'elle avait instauré dans le service. Dans les circonstances, la position de la réclamante était celle de l'agresseur qui veut écarter l'autorité légitime pour discuter directement avec les infirmières et leur imposer sa loi

[306] En définitive, le tribunal estime que la réclamante avait décidé de s'approprier le pouvoir de la chef de service en tentant d'imposer sa manière de travailler à l'équipe, d'une part en adoptant une attitude autoritaire et agressive avec ses compagnes de travail, et d'autre part en niant l'autorité de sa chef de service à qui elle refusait de parler. Envers et contre tous, elle voulait donc travailler à sa manière et imposer ses vues à tous. Bref, l'important dans le service, c'était elle.

[307] Avec respect, cette attitude de la réclamante s'apparente davantage à celle d'un agresseur que d'une victime de harcèlement psychologique.

[308] La réclamante a finalement fait la démonstration éclatante que l'attitude défiante et déviante qui lui était reprochée était toujours sienne lors des rencontres concernant la remise de son évaluation de rendement, en janvier 2001, négative certes, mais tout à fait justifiée, raisonnable et bien fondée, comme l'a établi la décision rendue à l'égard des autres griefs.

[309] Plus amère et emportée que jamais, la réclamante a refusé de prendre connaissance du contenu de cette évaluation, en menaçant M^{me} Lemieux de la poursuivre au civil. Avec respect pour l'opinion contraire, le tribunal estime qu'il ne s'agit certainement pas là de la réaction d'une personne raisonnable, qui croit honnêtement être victime de harcèlement psychologique.

[310] À ce sujet, le tribunal s'appuie sur le déroulement et le contenu non contesté des quatre rencontres de janvier 2001 relatives à la remise de l'évaluation.

[311] Pour tout dire, ce n'est pas la réclamante qui a été victime de harcèlement, mais plutôt M^{me} Lemieux et toutes les autres infirmières du service.

[312] Avec déférence pour l'opinion contraire, le tribunal estime que le refus catégorique de la réclamante de discuter avec M^{me} Lemieux, sa chef de service, à compter de janvier 2000, constitue un acte d'insubordination très grave, parce qu'il sape les fondements même et le cœur des obligations contenues dans son contrat de travail, à savoir son lien de subordination avec l'employeur.

[313] La gravité de cette faute est accrue du fait qu'il s'agit d'une attitude délibérée et mûrement réfléchie, qui met directement en cause la légitimité même de l'autorité de l'employeur. La preuve révèle en effet que c'est en pleine connaissance de cause que la réclamante a tenté de miner l'autorité de M^{me} Lemieux : elle l'a clairement exprimé en réunions d'équipe en la sommant de ne pas s'ingérer dans les échanges entre les infirmières, notamment celles portant sur le choix des méthodes de travail. Elle a même poussé l'audace jusqu'à menacer M^{me} Lemieux de boycotter les réunions, laissant ainsi entendre qu'elle ferait tout pour l'isoler si cette dernière refusait de se plier à ses demandes.

[314] Par la suite, elle l'a menacée de poursuite au civil et a déposé deux plaintes, dont l'une à l'Ordre des infirmières du Québec qui met malicieusement en cause la compétence de M^{me} Lemieux, laquelle n'a aucun rapport avec le conflit en cause.

[315] C'est dans ce contexte qu'il faut maintenant apprécier certains arguments de la procureure syndicale.

[316] Dans un premier temps, le tribunal estime que M^{me} Lemieux a eu raison de refuser que M^{me} Jutras serve d'intermédiaire entre elle et la réclamante parce qu'autrement, elle aurait donné raison à cette dernière qui refusait illégitimement de la rencontrer.

[317] Pour les mêmes motifs, M^{me} Lemieux a également eu raison d'insister pour déterminer elle-même les tâches que devait accomplir la réclamante à la suite de son accident de travail. Cette décision revenait en effet à la chef de service, et non à la réclamante, à plus forte raison dans l'état d'esprit où se trouvait cette dernière à ce moment-là. En cédant, M^{me} Lemieux aurait perdu son autorité et joué le jeu de la réclamante qui refusait précisément cette autorité.

[318] La procureure syndicale a ensuite fait valoir que le harcèlement dont la réclamante prétend avoir été victime venait du traitement différent qu'accordait M^{me} Lemieux à cette dernière, notamment au refus de cette dernière de communiquer avec la réclamante par l'entremise de M^{me} Jutras, alors qu'elle acceptait que des infirmières lui rapportent des incidents concernant leurs compagnes.

[319] Comme on l'a vu précédemment, le tribunal estime que la situation de la réclamante était, par son propre fait, totalement différente de celle des autres infirmières de l'équipe, puisqu'elle était la seule à défier ouvertement et directement l'autorité de M^{me} Lemieux. Toutes les autres infirmières travaillaient en équipe et coopéraient entre elles et toutes les autres infirmières acceptaient l'autorité légitime de la chef de service et les discussions avec elle.

[320] Dans le cas de la réclamante, la situation est singulièrement différente : ce n'est pas M^{me} Lemieux, mais bien la réclamante, qui refusait de discuter et ce, malgré plusieurs tentatives informelles et trois convocations à son bureau. Chaque fois, la réclamante refusait net toute discussion. Comment peut-elle, après coup, reprocher à sa chef de service de ne pas lui parler ou encore de refuser de lui parler par personne interposée?

[321] Il est intéressant de rappeler qu'à plusieurs reprises, M^{me} Lemieux a tenté d'établir un dialogue avec la réclamante mais que chaque fois, cette dernière a refusé catégoriquement et cavalièrement toutes ces avances. En cela, la réclamante démontrait clairement son refus de tenter de régler le litige, préférant s'enfermer dans un rôle de victime.

[322] Bref, en défiant systématiquement l'autorité de M^{me} Lemieux, en refusant de lui adresser la parole et de coopérer avec les infirmières de l'équipe, la réclamante s'est placée dans une situation où elle devenait l'agresseuse et non la victime, ce qui a obligé M^{me} Lemieux à la traiter différemment des autres. Malgré tout, compte tenu des circonstances, cette dernière l'a fait avec beaucoup de retenue et de bon sens.

[323] De l'avis du tribunal, la réclamante ne peut ou ne veut voir son comportement agressif et intransigeant; elle ne voit que le vide qui se créait autour d'elle et les réactions de défense de son entourage qui, incapable de discuter raisonnablement avec elle, préférait naturellement la fuir, l'éviter dans toute la mesure du possible et ne l'affronter qu'en cas de nécessité.

[324] La réclamante a refusé de voir l'évidence : ce vide autour d'elle n'était pas l'expression d'une quelconque forme de harcèlement de son entourage, mais un mécanisme de défense de celui-ci devant son attitude négative et agressive.

[325] En rétrospective, le présent dossier s'explique par le refus compulsif de la réclamante d'accepter la supervision directe et légitime de sa chef de service - une situation nouvelle pour elle depuis la fusion - et la perte des privilèges que cette fusion a entraînée ainsi que les nombreux changements de conditions de travail auxquels elle a donné lieu.

[326] Elle s'est enfermée dans son monde, a refusé de s'adapter à la réalité nouvelle de la fusion et a choisi de se défendre en refusant systématiquement toute forme de coopération.

[327] Ce trait de caractère compulsif est d'ailleurs corroboré par une note des urologues datant de 1995, où ils refusaient d'accepter les services de la réclamante dans leur service, à cause de son incompatibilité de caractère avec le personnel en place, sa grande susceptibilité et ses difficultés d'apprentissage et d'adaptation. De 1998 à 2001, la réclamante n'a fait que reproduire le même comportement.

[328] Par ailleurs, la preuve révèle que M^{me} Lemieux n'était pas insensible aux frustrations qu'engendrait la fusion chez les infirmières et que c'est avec patience et compréhension qu'elle a cherché à réduire les tensions. À preuve, M^{me} Lemieux est parvenue, à force de discussions et d'échanges, à trouver un terrain d'entente avec M^{me} Jutras qui, au départ, était aussi réfractaire que la réclamante aux changements qui découlaient de la fusion, mais qui a finalement compris qu'elle devait s'adapter. La réclamante a pour sa part systématiquement refusé de même envisager l'idée d'entendre ce que M^{me} Lemieux avait à lui dire.

[329] Le résultat de l'enquête interne menée par l'employeur en mars 2001 confirme également qu'à l'exception de la réclamante, tous les employés des services ambulatoires entretenaient des rapports cordiaux avec M^{me} Lemieux.

[330] En définitive, la réclamante est finalement la seule responsable de ses malheurs. Si conduite vexatoire et hostile il y a eu, elle en a été l'unique instigatrice : son entourage n'a fait que réagir du mieux qu'il le pouvait à son attitude intransigeante et agressive.

[331] Si atteinte à l'intégrité et à la dignité de la réclamante et si détérioration de son milieu de travail il y a eu, il faut bien comprendre qu'il ne s'agit là que des conséquences malheureuses de sa propre turpitude.

[332] Le tribunal conclut que la réclamante n'a pas été victime de harcèlement psychologique, ni même d'un conflit de personnalité avec M^{me} Lemieux : elle a été victime de son propre caractère. La preuve révèle qu'après avoir fait preuve d'une attitude hostile et agressive à l'endroit de M^{me} Lemieux et de ses compagnes de travail, la réclamante a choisi de se poser en victime. Elle s'est persuadée de son innocence, a refusé toute critique et n'a pas cherché à trouver une solution à la situation, préférant jouer à fond le rôle de la victime.

[333] En se posant ainsi en victime, la réclamante évitait probablement de se remettre en question et croyait pouvoir maintenir ses privilèges antérieurs à la fusion.

[334] Le tribunal est bien conscient de la sévérité de la présente décision, mais il l'estime nécessaire afin que justice soit réellement faite à l'égard de toutes les personnes impliquées, et notamment que soit rétablie la réputation de M^{me} Lemieux, des deux personnes ressources, M^{mes} Viaux et L'Heureux, et de l'employeur qui n'avait rien à se reprocher, malgré toute les graves accusations de la réclamante à leur égard.

VI- DISPOSITIF

[335] Pour toutes les raisons qui précèdent, après avoir étudié la preuve, soupesé les arguments des procureurs, examiné la jurisprudence et sur le tout délibéré, le tribunal :

- REJETTE le grief n° 001000.22 qui conteste le harcèlement psychologique de la réclamante;
- RÉSERVE SA COMPÉTENCE sur les griefs n^{os} 011000.34 et 011000.35.

M^e François Hamelin, président du tribunal

M. Laurent Houde, assesseur patronal

M. Daniel Giroux, assesseur syndical

Pour le syndicat : M^e Francine Lamy

Pour l'employeur : M^e Marc Saint-Pierre

Date du délibéré : 7 décembre 2005

Date de la décision : 5 janvier 2006

N. Réf. : 3260.S

PLAN

	<u>Page</u>
I- LE LITIGE	2
II- LA PREUVE	3
A) La période de juin à décembre 1998	4
1) L'effectif infirmier	
2) L'incident du registre des heures supplémentaires	
3) Le déménagement	
B) La période de janvier à juin 1999	7
1) La rencontre de janvier 1999	
2) La nomination de M ^{me} Viau	
3) Les difficultés inhérentes à la fusion	
4) La rencontre du 7 mai 1999	
5) L'affectation temporaire à des tâches de bureau	
C) La période de juillet 1999 au 21 janvier 2000	14
1) Lettre du 22 janvier 2000 de M ^{me} Viau	
2) Lettre du 25 janvier 2000 de M ^{me} L'Heureux	
D) La période du 21 janvier au 29 janvier 2000	20
1) Rencontre du 21 janvier 2000 avec la réclamante	
2) Rencontre du 21 janvier 2000 entre la réclamante et M ^{me} Mathieu	
3) Rapport du 25 janvier 2000 de M ^{me} Lemieux	
4) Rencontre du 28 janvier 2000 de M ^{me} Lemieux et de la réclamante	
5) Rencontre du 29 janvier 2000 entre la réclamante et M ^{me} Mathieu	
E) La période du 30 janvier au 28 mars 2000	31
III- LES PRÉTENTIONS DES PARTIES	35
A) La plaidoirie syndicale	35
1) Le droit	
2) Appréciation des faits	
B) La plaidoirie patronale	38
1) L'évaluation de rendement	
2) Le harcèlement psychologique	
IV- LA NOTION DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE	41
A) Historique	41
B) Définition	42
1) Une conduite vexatoire	
2) Le caractère répétitif des comportements	
3) La nature hostile ou non désirée des comportements	
4) Une atteinte à la dignité ou à l'intégrité du salarié	
5) Un milieu de travail néfaste	

PLAN (suite)

	<u>Page</u>
C) Critères d'appréciation	49
1) Une perspective globale	
2) Le point de vue de la victime raisonnable	
3) L'intention malicieuse du harceleur	
4) La responsabilité de l'employeur	
D) Les limites du concept de harcèlement	57
1) Les rapports sociaux difficiles	
2) Les situations conflictuelles	
3) La victimisation	
4) La personnalité paranoïde	
E) Le contexte des relations de travail	64
1) Le droit de direction de l'employeur	
2) Les obligations du salarié	
3) Les obligations de l'employeur	
V- DÉCISION ET MOTIFS	70
VI- DISPOSITIF	80