

# TRIBUNAL D'ARBITRAGE

CANADA  
PROVINCE DE QUÉBEC

n° de dépôt :

Date : 4 juillet 2018

---

**DEVANT L'ARBITRE : DENIS GAGNON**

---

**Syndicat des employés(es) de la Société immobilière du Québec, section locale  
2929 du SFCP**  
« le syndicat »

Et

**Société québécoise des infrastructures (SQI)**  
« l'employeur »

Plaignante : Caroline Girard

Griefs : n° 5081, 5082 et 5087

Nature du litige : Congédiement à la fin de la probation et harcèlement Psychologique

Procureure du syndicat : Me Laure Tastayre

Procureur de l'employeur : Me Jean De Blois

Dates d'audience : 10 séances entre le 26 septembre 2016 et le 8 mars 2018

---

**SENTENCE ARBITRALE**

---

## **PRÉLIMINAIRES**

[1] L'employeur a mis fin à l'emploi de Caroline Girard le 17 avril 2015 (S3) à la fin d'une période de probation. Elle conteste par griefs cette fin d'emploi (S2), le fait d'avoir subi du harcèlement psychologique (S4) et le refus de l'employeur de lui verser une rémunération en assurance salaire à compter du 27 avril 2015 (S5).

[2] La présente sentence porte sur les griefs S2 et S4. La réclamation du grief S5 est postérieure à la fin d'emploi et sera étudiée plus tard au besoin.

[3] Concernant le grief S2, j'ai rendu une sentence interlocutoire le 1<sup>er</sup> décembre 2016 déclarant que l'article 2.01 i) (iii) de la convention collective (S1) était nul et réputé non écrit à l'égard de Caroline Girard de telle sorte qu'elle avait le droit à la procédure de grief prévue à la convention collective.

## **LES FAITS**

[4] La présente section fait un résumé de la preuve présentée. En plus des pièces déposées, j'ai entendu de longs témoignages de Gaston Dallaire, le directeur qui a pris la décision de mettre fin à l'emploi, de Benoît Gilbert, l'ingénieur en exploitation, coordonnateur des techniciens, et de Caroline Girard, la plaignante. J'ai aussi entendu le témoignage d'André Vaillancourt dont je rapporterai peu d'éléments parce qu'il n'est pas déterminant. Enfin, Hélène Flamand, une ingénieure d'une firme externe a témoigné sur un événement précis.

### **La Société québécoise des infrastructures (SQI) et la Direction immobilière du Saguenay**

[5] La Société québécoise des infrastructures (SQI) développe et gère les immeubles pour répondre aux besoins des organismes publics et les projets d'infrastructures publics.

[6] Gaston Dallaire est ingénieur en exploitation. Il est entré en fonction chez l'employeur en 2001. Il est devenu le directeur immobilier pour les régions de Saguenay, Lac St-Jean et Côté-Nord. Le bureau est situé à Jonquière. Il a le mandat de loger les organismes. Il voit à la gestion des espaces et des projets et à l'exploitation des immeubles.

[7] Pour l'exploitation des immeubles, il supervise notamment le travail d'un ingénieur en mécanique à l'exploitation, Benoît Gilbert, de six techniciens en exploitation des immeubles (TEI) et deux techniciens en architecture et aménagement (TAA) (E4), dont Caroline Girard.

[8] Il y a entre 40 et 60 projets par année gérés en exploitation.

[9] **Benoît Gilbert** explique qu'il y a quatre types de projets : architecture, mécaniques, électriques, et structure civile. Les projets en architecture consistaient dans le remplacement de toiture, de revêtement extérieur, de plancher, de peinture et de réaménagement intérieur. En mécanique, il s'agit du remplacement de refroidisseurs, de chaudières et la ventilation. Le volet électrique couvre les génératrices et l'entrée électrique. Les travaux de structure concernent par exemple les stationnements intérieurs, les fosses sceptiques et les quais de chargement.

[10] **Benoît Gilbert** coordonne le travail des TEI et des TAA. Le TAA agit comme chargé de projet et le TEI est le représentant du propriétaire.

[11] **Gaston Dallaire** explique que le client a un chargé de projet qui est en lien avec le TAA. Ce dernier est appelé à travailler avec plusieurs intervenants en plus de devoir offrir le meilleur service à une clientèle qui n'est pas toujours facile, tout en gardant à l'esprit les enjeux financiers et opérationnels.

[12] Durant les mois d'octobre et novembre, il procède à la planification annuelle des projets en exploitation et en évalue l'importance avec les TEI. Les projets prioritaires sont évalués en fonction des types de travaux à effectuer, de la saison de réalisation et de l'urgence. Après révision par Gaston Dallaire et autorisation par la Direction de la gestion immobilière vers la fin mars, le plan final est adopté pour l'année financière du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars.

[13] **Benoît Gilbert** a la responsabilité de la répartition des projets entre les TAA. Il leur offre un soutien technique, supervise la qualité de leur travail en effectuant des suivis afin de connaître l'avancement des travaux (S18). Il remet les projets aux TAA à la pièce. Par la suite, il effectue un suivi mensuel avec eux, soit une rencontre individuelle qui peut durer de 15 minutes à une heure. Il vérifie à quelle étape les projets sont rendus.

[14] Lorsqu'il donne un projet, il tente de donner le plus d'informations possibles qu'il détient dans le système. Aussi, il donne l'enveloppe budgétaire et un aperçu de l'échéancier. Le TAA a la responsabilité de déterminer l'échéancier en fonction de sa planification. Le TAA négocie le contrat et peut aller jusqu'à un certain montant sans son autorisation.

[15] **Gaston Dallaire** dit que les projets sont répartis par région, selon la complexité et les connaissances de chacun des TAA.

[16] **Caroline Girard** dit qu'à titre de TAA, elle agit comme responsable technique et s'assure de la réalisation du projet. Elle écoute les besoins du client en faisant la revue du mandat. Elle fait les plans et devis ou les fait effectuer. Elle s'assure d'avoir le budget, fait l'appel d'offres et fait effectuer les travaux. Enfin, Elle s'assure de répondre aux demandes du client. Elle travaille en interaction et collaboration avec les divers

intervenants. Elle doit avoir des connaissances techniques, avoir une grande autonomie, une bonne confiance en elle et faire une planification élaborée.

#### **L'historique de l'emploi de Caroline Girard.**

[17] **Caroline Girard** a une formation de technicienne en architecture, en dessins assistés par ordinateur et en gestion de l'approvisionnement.

[18] Elle travaillait chez l'employeur à Québec depuis le 2 août 2010 comme technicienne en estimation à la Direction de l'Expertise et de la planification. À la suite d'un déménagement à Saguenay, elle obtient à compter du 15 avril 2013 un contrat d'occasionnel de 3 mois. Elle travaille deux ou trois jours par semaine à finaliser des dossiers de son emploi de Québec et en partie comme TEI pour le bureau de Jonquière.

[19] **Gaston Dallaire** dit qu'il a accepté de l'embaucher parce qu'elle possédait un DEC en architecture et qu'elle serait donc éligible pour un poste de TAA qui devait être ouvert prochainement. Il dit avoir fait la procédure d'accueil comme il la fait pour tout nouvel employé (S13). Il ne sait pas combien de temps il a passé avec Caroline Girard.

[20] Dans le contexte où elle arrivait du bureau de Québec et qu'elle occupait un poste de TEI, il a effectué des validations sur ses capacités. Il s'est assuré que les gens dans son équipe étaient en mesure de répondre à ses questions et qu'ultimement elle puisse venir le voir pour toute question d'ajustement. Il dit s'être assuré qu'elle était à l'aise pour travailler et faire ce qui lui était demandé.

[21] Le 27 août 2013, Caroline Girard obtiendra un contrat d'occasionnel comme TAA d'une durée de deux ans.

[22] Le 7 avril 2014, elle obtiendra un poste de TAA régulier (S9).

[23] Le 22 janvier 2014, sa période probation sera prolongée de trois mois par entente avec le syndicat, l'employeur et la salariée (E2).

[24] L'employeur mettra fin à son emploi le 17 avril 2015 (S3).

#### **La planification, les feuilles de temps et les heures supplémentaires**

[25] Les TEI et les TAA complètent des feuilles de temps afin d'imputer le temps consacré à chaque projet. Gaston Dallaire demande deux genres de planification : une hebdomadaire (E6, S15) et une par projet.

[26] La planification de la gestion des projets comprend six étapes : l'avant projet, l'étude et l'estimation, les plans et devis, l'appel d'offres, la construction et la fermeture du projet.

[27] Quant à la planification hebdomadaire, il la reçoit en début de semaine (S15). La compilation réelle des heures est faite par la suite (S19) indiquant les ajouts administratifs afin de pouvoir facturer le client. **Caroline Girard** dit qu'elle donne sa planification à Gaston Dallaire le lundi matin et qu'elle n'a jamais eu de commentaire à ce sujet. Elle n'en a pas eus non plus au sujet des heures réelles effectuées.

[28] Elle explique à partir de la fiche de saisie de temps (S24) du 25 novembre au 6 décembre 2013, que le temps réel comprend des imprévus et des urgences. Elle indique aux 15 minutes près les heures facturables pour chaque projet. C'est son outil pour entrer les données dans deux des trois systèmes. Elle produit une fiche à Cécile Simard (S16) pour entrer les données dans un 3<sup>e</sup> système (PG) auquel elle n'a pas accès.

[29] Le suivi est fait à l'aide de trois outils administratifs, les systèmes SA, PC et PG. Le système PC sert au suivi des budgets, des étapes et de l'échéancier. Le système PG sert à traiter les demandes ad hoc d'une valeur inférieure à 10 000 \$. Le système SA permet de gérer et planifier l'ensemble des tâches de la gestion des projets.

[30] **Benoît Gilbert** est le responsable du suivi de l'emploi du temps des TAA. Il dit qu'il ne s'est pas assis avec Caroline Girard parce qu'elle doit savoir, en raison de son expérience, comment planifier son temps.

[31] Il a fait une compilation des heures chargeables faites par Caroline Girard (E25) à partir des informations entrées dans les trois systèmes (S19, S20 et S21) pour la période du 2 septembre 2013 au 13 avril 2015. À l'aide d'un schéma des heures imputées à Caroline Girard (E26, E27), il estime qu'elle disait être en surcharge de travail alors qu'elle ne l'était pas vraiment.

[32] Il dit que les heures facturables doivent représenter environ 80% à 90% du temps de telle sorte que la personne qui prétend être en surcharge devrait avoir 90% de temps facturable. Les heures non facturables concernent les tâches administratives, le support aux TEI, la visite des immeubles, le temps de déplacement et de formation.

[33] **Gaston Dallaire** dit que les TAA doivent faire une demande préalable d'heures supplémentaires en indiquant le temps nécessaire. Il autorise la demande et signe les heures réellement faites. Il y a peu d'heures supplémentaires parce qu'il essaie de les limiter le plus possible. Il ne sait pas si Caroline Girard en a fait plus durant l'absence d'André Vaillancourt. La plupart de ses heures supplémentaires étaient à des fins de déplacement vers Québec (E23).

[34] **Caroline Girard** dit avoir dépassé une seule fois le seuil des 10 heures supplémentaires durant l'absence d'André Vaillancourt. L'employeur a déposé le rapport de paie cyclique pour la période du 28 novembre 2013 au 19 mars 2014 (E33 à E36), montrant qu'elle s'est fait couper 26 minutes pour avoir dépassé le seuil de 10 heures (E35).

### **Le contrat de TAA occasionnel**

[35] Le 27 août 2013, Caroline Girard obtient un contrat de deux ans à titre de TAA occasionnel.

[36] **Gaston Dallaire** dit qu'il fallait bien l'intégrer parce qu'il y avait une différence entre les deux postes. Il s'est servi de la description de tâches (E4) et du guide d'accueil (S13). Il ne pense pas lui avoir remis le document d'accueil ni celui indiquant les attentes (S14). Il lui a dit que son rôle et sa responsabilité changeaient. Il s'est assuré que les membres de l'équipe dans laquelle elle allait travailler savaient que son rôle était maintenant intégralement celui de TAA.

[37] Il lui a dit que Benoît Gilbert et lui-même allaient la tenir par la main dans le but de l'intégrer graduellement et de s'assurer qu'elle était à l'aise avec ses nouvelles fonctions. Il ajoute que, si elle avait des questions, sa porte était toujours ouverte afin de répondre à ses interrogations.

[38] Si elle avait des questions d'ordre administratif, il la référerait à l'intranet ou à France Tardif, la technicienne en administration. Il reconnaît que l'appropriation de l'intégralité des tâches ne pouvait pas se faire d'un coup. Ils ont repassé ensemble les tâches, les délégations de signature ainsi que les attentes de l'employeur, notamment quant à son autonomie au travail.

[39] **Caroline Girard** dit que Gaston Dallaire lui a remis la description de tâches (E4). On lui a remis des écouteurs pour qu'elle regarde sur internet les capsules d'accueil.

[40] Elle évoque que le service à la clientèle consiste à maintenir de bonnes relations, avec une attitude respectueuse, et écouter les besoins du client, le tenir informé de l'évolution du projet et collaborer avec les divers intervenants. Elle doit s'assurer de respecter les coûts, les délais et les besoins du client.

[41] **Gaston Dallaire** dit qu'il ne sait pas combien de temps il faut pour être pleinement opérationnel comme TAA. Cela dépend de chacun et du niveau de risque qu'il est prêt à assumer. Il dit avoir fait part à Caroline Girard de l'importance de respecter la culture de l'organisation et ses orientations, c'est-à-dire la transparence, l'intégrité et le respect des échéances et du budget.

[42] À son arrivée comme TAA, il y a un autre TAA, André Vaillancourt, qui est entré en fonction comme TAA au bureau de Jonquière en 1985 et qui est délégué syndical depuis 2000. Contrairement à Caroline Girard qui a rapidement intégré le nouveau système de gestion informatisé SA, celui-ci avait de la difficulté avec ce système.

[43] **Benoît Gilbert** a commencé à donner des projets à Caroline Girard, d'abord avec des projets non complexes. Il ne sait pas ce qui a été discuté lors de la rencontre avec Gaston Dallaire, ni s'il a lui-même eu une rencontre seul avec Caroline Girard. Il explique que le support qu'il lui donne fait qu'elle pouvait venir le voir lorsqu'elle avait

des questions. Il lui a donné une partie des explications sur le système SA qu'elle a bien intégré. Il ne se rappelle pas les informations qu'il lui a données au début ni du nombre de projets qu'elle a eus à son arrivée.

[44] **Caroline Girard** dit qu'au début de septembre 2013, Benoît Gilbert lui a remis 11 projets et qu'ils en ont fait le tour. Il lui a expliqué les composantes des projets, les budgets, et leur état d'avancement. Pour certains, il fallait effectuer une revue du mandat avec le client, alors que d'autres étaient en appel d'offres. Aucun projet n'était encore en chantier. Tout se déroule bien avec Benoît Gilbert.

[45] Elle dit que son travail se déroule très bien jusqu'en novembre. Elle pose des questions à Gaston Dallaire, Benoît Gilbert et France Tardif. Benoît Gilbert lui remet les projets un à la fois.

#### **L'absence d'André Vaillancourt**

[46] De novembre 2013 à février 2014, André Vaillancourt s'absente du travail. **Gaston Dallaire** explique que celui-ci s'occupait alors principalement du programme d'identification visuelle (PIV). Il avait aussi des projets rendus à différents stades : planification, plans et devis, en travaux. Les projets en cours d'exécution ne pouvaient pas être arrêtés. Ceux qui n'étaient pas débutés devaient possiblement être reportés avec l'accord de chaque client.

[47] Il s'est assuré du transfert de responsabilité pour certains projets, reconnaissant que cela représente un défi d'apprentissage pour la nouvelle employée. Avec Benoît Gilbert, il a convenu que les projets plus complexes seraient sous la supervision de celui-ci alors que Caroline Girard se verrait confier les projets en cours les moins complexes. Benoît Gilbert la rencontrerait pour organiser le transfert des projets.

[48] **Benoît Gilbert** ne se rappelle pas le nombre de dossiers que Caroline Girard a eu au départ d'André Vaillancourt, il en estime le nombre à une dizaine. Comme ces projets étaient en cours, il fallait faire un suivi avec elle afin de savoir si elle pouvait retarder certains projets. Il ne se rappelle pas quels projets ont pu être retardés ou tassés.

[49] **Gaston Dallaire** dit qu'on a attribué à Caroline Girard les projets en cours de travaux afin de ne pas les interrompre. Les intervenants ont sollicité Caroline Girard qui devait leur répondre quotidiennement, c'était un feu roulant.

[50] **Caroline Girard** dit qu'on lui avait remis 12 projets d'accessibilité sans obstacle : rampe d'accès, toilette, peinture de stationnement etc, qui étaient rendus à des étapes différentes. Quand on lui a remis les projets d'André Vaillancourt en décembre, elle a dit à Gaston Dallaire qu'il faudrait peut-être des heures supplémentaires, sans lesquelles des projets pourraient être retardés. Il lui a répondu que c'était à elle à gérer son temps et qu'il n'y avait pas d'urgence.

[51] Elle dit qu'elle est allée le voir pour s'assurer qu'elle mettait les priorités sur les bons projets et lui a posé des questions afin de connaître la meilleure façon de fonctionner.

[52] Elle a vu Benoît Gilbert afin de faire valider ses estimations de coûts en mécanique et en électricité. Il devait approuver les contrats qu'elle rédigeait. Il lui a dit qu'elle devait revenir le voir souvent pour qu'il mette son dossier sur le dessus de la pile.

[53] Elle demandait à le rencontrer et elle lui faisait état de la situation. Elle dit qu'elle ne se plaignait pas de la surcharge de travail, mais qu'elle lui donnait un état de la situation.

[54] **Gaston Dallaire** dit que Caroline Girard voulait bien faire et qu'elle consultait beaucoup. Elle utilisait bien le système et elle a développé une complicité avec France Tardif. Elle lui a fait part qu'elle était débordée et qu'elle n'avait pas de support.

[55] **Benoît Gilbert** a dit à Caroline Girard qu'elle pouvait venir le voir si elle avait besoin d'informations et qu'elle pouvait compter sur le support technique des TEI attirés aux projets. Il dit qu'elle venait souvent le voir en mode panique pour vérifier l'évolution de son travail surtout sur l'aspect de l'estimation. Pour lui, cela démontrait un manque de confiance en elle, puisque son emploi précédent était en estimation et que ces notions devaient lui être acquises. Il ne se rappelle pas en avoir parlé à Gaston Dallaire. Il dit n'avoir rien fait pour lui offrir du support en estimation. Selon lui, elle aurait dû voir les TEI pour les volets mécanique et électrique et André Vaillancourt pour le volet architecture.

[56] Il dit qu'elle venait souvent le voir en prétextant une surcharge de travail et qu'elle était incapable d'arriver dans le temps. Il lui rappelait que la meilleure manière de fonctionner était de procéder à une planification hebdomadaire, mensuelle et annuelle et de faire la liste des projets prioritaires selon les étapes où ils étaient rendus. Il dit avoir constaté qu'aucune planification n'avait été faite. Elle lui montrait sa planification hebdomadaire (E6) qui n'indiquait pas une surcharge de travail. Il ne se rappelle pas s'être assis avec elle pour essayer de comprendre ce qui ne fonctionnait pas.

[57] Il dit que les projets avançaient difficilement parce qu'elle était toujours en panique et en surcharge de travail, comme elle le prétextait. Les projets d'André Vaillancourt qui lui ont été transférés étaient tous des projets d'accessibilité et allaient du niveau facile à un peu plus complexe. Il ne croit pas qu'elle avait une surcharge durant l'absence d'André Vaillancourt, mais il a plutôt constaté un manque de planification.

[58] **Benoît Gilbert** dit qu'il ne sait pas combien de rencontres de suivi il a eues avec Caroline Girard. Les premières avaient pour but de l'enligner et de bien la suivre. Il ne



se souvient pas de la première rencontre, ni de l'issue des rencontres, ni qu'elle ait pu soulever des difficultés majeures.

#### **Le retour d'André Vaillancourt en février 2014**

[59] **André Vaillancourt** a repris le travail en février. Il voulait reprendre ses projets, mais Gaston Dallaire lui dit que les travaux avaient continué durant son absence et que Caroline Girard allait les terminer. Il lui dit aussi qu'il y a eu de petites anicroches, mais que ce n'était que des banalités.

[60] Gaston Dallaire lui dit qu'il ne ferait plus ce type de projets, mais davantage de signalisation. Il lui répond qu'il aimerait quand même garder un projet et faire le tour des projets avec Caroline Girard.

[61] **Caroline Girard** a fait la tournée des 12 projets avec André Vaillancourt qui lui a dit être impressionné du travail qu'elle a fait malgré qu'il soit parti rapidement.

[62] Elle dit que Gaston Dallaire lui a confirmé qu'André Vaillancourt ne ferait plus de projets, mais seulement du travail technique : l'évaluation de l'état des immeubles, le PIV ainsi que la mise à jour du plan des mesures d'urgence.

[63] **André Vaillancourt** a dit à Gaston Dallaire qu'il était agréablement surpris et que les travaux avaient été bien exécutés, que c'était impeccable et qu'elle était une très bonne TAA.

[64] **Benoît Gilbert** dit qu'il n'a pas retiré de projets à Caroline Girard puisque la majorité de ceux-ci étaient terminés. Sa charge de travail est donc restée la même au retour d'André Vaillancourt.

#### **Le projet de rénovation des salles de bain à la Sûreté du Québec (SQ)**

[65] Il s'agit d'un projet qui lui a été remis parce que André Vaillancourt était absent. **Caroline Girard** dit avoir demandé à Gaston Dallaire si elle devait continuer à faire avancer ce projet. Il lui a dit oui, mais que ce n'était pas la priorité numéro 1. Elle a donc fait évoluer le projet, mais en priorisant ceux qui étaient en chantier.

[66] **Benoît Gilbert** dit qu'il s'agit d'un projet qu'il lui a donné dès le début et qui requerrait la préparation des plans et l'estimation pour la rénovation des toilettes, des vanités, des surfaces et de la peinture. Ce n'était pas un gros projet. Il ne se rappelle pas lui avoir donné un échéancier.

[67] Un échéancier a été préparé avec une fin prévue en septembre 2014 (E42) puis révisé avec une fin en septembre 2015 (E43). Caroline Girard a imputé du temps au projet en janvier 2014, puis en novembre et décembre 2014 (E41).

[68] **Caroline Girard** nie avoir oublié le projet et avoir dit à Benoît Gilbert qu'il lui avait échappé. Elle dit n'avoir échappé aucun projet. Elle l'avait consulté et il lui avait dit que ce n'était pas une priorité. Le 4 mars 2014, elle avise le client que le projet sera réalisé au plus tard à l'automne (S37), conformément à l'état du budget à ce moment-là. Plus tard, elle a appris qu'il n'y avait plus de budget pour ce projet dans la nouvelle année financière. Elle demande au conseiller en immeuble d'aviser le client du fait que le projet est remis (E38).

[69] En octobre, Caroline Girard rencontre Gaston Dallaire et lui dit qu'elle a été relancée par la SQ à ce sujet et elle lui demande ce qu'il entend faire avec le projet. **Gaston Dallaire** dit qu'il a été surpris et qu'il lui a dit que c'est plutôt de sa responsabilité à elle de lui faire des propositions. Il ajoute qu'il ne fait pas le suivi détaillé des projets, mais qu'il s'assure plutôt que le projet est enclenché et que les dépenses sont faites.

[70] Caroline Girard est ressortie de son bureau et revenue quelques minutes plus tard, en pleurs, accompagnée de André Vaillancourt à titre de délégué syndical.

#### **Projet des bancs de cellules à Roberval et Baie-Comeau**

[71] **Gaston Dallaire** dit que des projets semblables avaient été réalisés ailleurs et que la chargée de projet de la SSQ, Sophie Plante mettait de la pression sur Caroline Girard pour qu'elle le réalise en utilisant les devis de performance de la SQ plutôt que ceux de la SQI et d'aller en appel d'offres.

[72] Cela a placé Caroline Girard sous pression entre les demandes de la cliente et les orientations de la SQI. Il a expliqué à Caroline Girard que le devis de la SQ était insuffisant et lui a dit de prendre ceux de la SQI. Il s'attendait à ce qu'elle prenne partie pour la SQI et qu'elle explique à Sophie Plante qu'il était préférable de procéder selon les plans de la SQI. Il a constaté que Caroline Girard avait de la difficulté à dire non au client. Il a insisté auprès d'elle, mais elle revenait à la charge avec le point de vue du client. Pour lui, elle était très pro-client et elle avait de la misère à voir les exigences corporatives, ce qui relevait de sa responsabilité et de son autonomie.

[73] L'échéancier a été fait par Caroline Girard et Sophie Plante. **Caroline Girard** devait en parler à Benoît Gilbert qui a pris la décision que le projet serait fait par appel d'offres. Elle dit qu'elle n'était pas à l'aise de procéder par appel d'offres. Elle nie que Gaston Dallaire l'a avertie à ce sujet.

#### **Projet de reconstruction du quai de chargement au MTQ d'Alma**

[74] En novembre 2013, Caroline Girard se voit confier la gestion du projet de reconstruction du quai de chargement du MTQ à Alma (S23). Son rôle est de faire la gestion du projet afin de livrer le quai.

[75] La préparation des plans et devis, les relevés et la surveillance des travaux ont été confiés à une firme externe pour laquelle travaille Hélène Flamand, ingénieure et Louis Gravel, technicien. Caroline Girard les rencontre et **Hélène Flamand** est informée des exigences particulières, dont l'adaptabilité du projet à d'autres sites, la sécurité, la durabilité, la résistance. Elle sait que l'estimé fait par le MTQ est de 70 000 \$. Dès le début, elle s'est rendue compte qu'il serait impossible d'arriver à faire le projet avec ce budget et elle en a informé Caroline Girard.

[76] Les plans et devis ont été montés et le coût estimé s'est élevé à 307 000 \$. **Caroline Girard** dit que Louis Gravel n'a pas saisi les besoins et le projet monté ne respectait pas les demandes de la SQI.

[77] **Hélène Flamand** dit que, lorsqu'elle a présenté l'estimé à Caroline Girard, celle-ci a répondu que le prix n'avait pas d'allure, que le client avait un budget de 70 000 \$ et qu'il lui était impossible de présenter ce projet au client. **Caroline Girard** dit qu'Hélène Flamand n'aimait pas qu'elle lui apporte des correctifs, mais que c'est son devoir de la réaligner dans les paramètres de la commande et du budget.

[78] À la suite de ces commentaires, **Hélène Flamand** dit que les plans et devis ont été largement modifiés afin de réduire les coûts qui s'élevaient entre 200 000 \$ et 250 000 \$ incluant les honoraires eux aussi révisés. Elle a présenté le projet et Caroline Girard n'était toujours pas satisfaite.

[79] Un nouveau projet a été présenté à 170 000 \$ et Caroline Girard n'était toujours pas satisfaite.

[80] **Hélène Flamand** dit que, dans ses contacts avec Caroline Girard, elle a senti de l'agressivité et qu'elle n'était pas contente des résultats. **Caroline Girard** dit qu'elle n'était pas agressive, mais qu'elle manifestait son mécontentement, car Hélène Flamand ne comprenait pas son mandat.

[81] **Hélène Flamand** dit que Louis Gravel est un technicien de 30 ans d'expérience. Il lui a dit qu'il était excédé, que le dossier était un vrai cauchemar et qu'il ne voulait plus faire affaire avec Caroline Girard.

[82] **Gaston Dallaire** dit que Caroline Girard devait prendre fait et cause pour la SQI afin notamment de respecter les normes de santé et sécurité. Elle devait prendre en considération plusieurs facteurs comme la durée du projet, le fait qu'il s'agissait d'un projet pilote et qu'elle devait transmettre ces considérations au MTQ. Il dit que Caroline Girard demandait à l'ingénieure de faire les plans et devis selon les exigences du client faisant fi de la responsabilité professionnelle de l'ingénieure.

[83] **Hélène Flamand** a fait part de la problématique à Benoît Gilbert, du fait qu'elle est déficitaire dans ses honoraires, que Louis Gravel ne veut plus travailler dans ce dossier, qu'il est impossible de faire un projet de 70 000 \$ qui respecte les exigences de sécurité et que Caroline Girard n'était jamais contente.

[84] **Benoît Gilbert** dit qu'il a reçu un appel de Hélène Flamand qui lui a fait part de l'arrogance avec laquelle Caroline Girard s'ingérait dans la conception et dans la manière de faire l'ingénierie. Il dit qu'il n'est pas allé voir Caroline Girard et qu'il ne se rappelle pas l'avoir questionnée à ce sujet.

[85] Par la suite, Benoît Gilbert a fait part à **Gaston Dallaire** de l'appel de Hélène Flamand, que Caroline Girard insistait pour leur faire effectuer des choses qu'ils n'étaient pas en mesure de faire. Il a demandé à Benoît Gilbert de valider le tout avec Caroline Girard.

[86] **Caroline Girard** dit qu'une rencontre a lieu le 9 avril 2014 avec Benoît Gilbert et Hélène Flamand pour préparer le 2<sup>e</sup> mandat. Elle n'a pas su qu'elle s'était plaint de son attitude, mais elle a admis que c'était difficile dans le dossier.

[87] Au mois d'août, **Gaston Dallaire** reçoit un appel de Hélène Flamand qui lui dit qu'ils sont dans une impasse avec Caroline Girard qui demandait des choses au-delà de ce qu'ils pouvaient accomplir professionnellement, que des honoraires additionnels seraient ajoutés.

[88] Il a tenu une rencontre avec Hélène Flamand, Benoît Gilbert et Caroline Girard. **Hélène Flamand** dit qu'elle a résumé la situation et présenté une demande d'honoraires additionnels. Elle a proposé d'expliquer elle-même la situation au MTQ, et pourquoi il était impossible de réaliser le projet pour 70 000 \$, mais elle n'a pas pu le faire.

[89] **Gaston Dallaire** dit que Caroline Girard a dû comprendre qu'elle n'avait pas à s'immiscer dans les obligations des ingénieurs. Il dit qu'il a fallu revenir sur les décisions prises par celle-ci parce qu'elle était sortie de son champ de compétence. Il dit aussi que Caroline Girard aurait dû venir le voir quand elle a constaté qu'il y avait une impasse. À la fin de la rencontre, il estime que les orientations étaient claires pour tout le monde. Il a donné raison à Hélène Flamand qui n'avait pas le choix de suivre les obligations de leur ordre professionnel.

[90] **Benoît Gilbert** dit que le projet a été suspendu par le MTQ.

[91] Le 28 octobre 2014, **Caroline Girard** transmet un courriel (E10) à Gaston Dallaire avec copie à Benoît Gilbert à la suite d'une demande de Mario Goudreau du MTQ qui voulait avoir un suivi du dossier du quai de chargement et une ventilation des coûts. Elle lui demandait des informations parce que celles que Benoît Gilbert lui avait données étaient incomplètes.

[92] **Gaston Dallaire** dit que Caroline Girard lui a demandé quels coûts elle devait lui donner car elle estimait que c'est Benoît Gilbert qui était responsable de ce dossier. Il a été surpris parce que pour lui c'est elle qui était la responsable. C'est un élément additionnel qui a créé un irritant pour lui. Elle aurait dû s'adresser à Benoît Gilbert et le

mettre lui en copie. Il ne devrait pas recevoir ce genre de courriel parce que c'est Benoît Gilbert le coordonnateur. Il n'en a pas parlé à Caroline Girard.

[93] **Benoît Gilbert** dit que ce courriel est un bon exemple de déresponsabilisation. C'était à elle de venir le voir si elle avait besoin d'informations de sa part jusqu'à ce qu'elle obtienne la réponse qu'elle cherchait. Puisqu'il doit coordonner le travail d'autres personnes, il n'a pas toujours le temps de lui répondre au moment où elle le désire.

[94] **Caroline Girard** dit que pour répondre à Mario Goudreau, Benoît Gilbert devait lui fournir des informations sur d'autres travaux du même genre, ce qui a été difficile d'obtenir parce qu'il n'arrivait pas à avoir l'information précise et ventilée juste pour le quai proprement dit.

### **Ouverture du poste de TAA régulier**

[95] Le 7 avril 2014, un poste régulier de TAA est ouvert (E7). Caroline Girard a pris connaissance des exigences techniques et des qualités personnelles requises : être capable de transiger, avoir un esprit d'analyse et synthèse, de l'initiative et de l'autonomie, la capacité à organiser son travail, le sens des responsabilités, posséder un bon jugement.

[96] Le 23 avril, **Gaston Dallaire** rencontre Caroline Girard pour son évaluation de rendement (E22) et lui conseille d'appliquer sur le poste. Il dit qu'il était à l'aise avec sa proposition parce que cela lui donnait du temps pour l'évaluer parce que la période de probation recommencerait. Elle a été la seule à appliquer et elle a obtenu le poste (S9). Gaston Dallaire l'a rencontrée afin de discuter des attentes de la direction.

[97] Il dit lui avoir fait part des irritants comme son état de panique généralisé et que Benoît Gilbert s'assurerait qu'elle comprenne bien le fonctionnement.

[98] **Caroline Girard** dit ne pas se souvenir du contenu de la rencontre. Aucun document ne lui a été proposé et elle n'a pas eu les attentes telles qu'elles sont décrites dans le document E22. Il lui a dit qu'elle était chargée de projet comme elle l'était avant.

### **Le courriel du 23 mai 2014**

[99] Le 22 mai, **Caroline Girard** s'apprête à envoyer un courriel à Sophie Rodrigue, une professionnelle d'une firme conseil (E28). Ce courriel est chargé de reproches à l'égard d'un ingénieur de cette firme, dont elle avait été très déçue des services rendus et des réponses qu'il lui a données. Pour elle, c'était son devoir de signaler son insatisfaction, bien qu'elle reconnaît que le texte aurait pu être mieux formulé. Avant de l'expédier, elle a demandé l'opinion de Benoît Gilbert. Elle ne se souvient pas de ses commentaires et elle n'a pas envoyé le courriel ayant eu le temps de décanter.

[100] **Benoît Gilbert** dit avoir constaté le ton agressif adopté par Caroline Girard. Il n'y a pas donné suite et ne l'a pas approuvé. Il ne pense pas qu'elle l'ait envoyé. Elle ne lui en a pas reparlé.

#### **Quelques rencontres d'équipe**

[101] En plus de rencontres d'équipe réunissant les TAA, TEI, le directeur et le coordonnateur (S17), **Gaston Dallaire** organise une rencontre avec Benoît Gilbert et les deux TAA. Il dit que la problématique était l'intégration de Caroline Girard dans l'entièreté des tâches de TAA et la répartition des projets. Elle se plaignait de sa charge de travail et André Vaillancourt demandait quand il allait lui transmettre les connaissances concernant le programme d'identification visuelle (PIV) et le plan de mesures d'urgence. Cette rencontre de quelques heures a permis de répondre au questionnement de chacun et de voir avec Benoît Gilbert comment mieux répartir les projets. Il lui a demandé de rencontrer les deux TAA afin d'uniformiser les façons de faire et clarifier le rôle de chacun.

[102] Il désirait avoir une vision globale du travail des TAA pour toute l'année et que toutes les tâches administratives soient incorporées afin d'éviter que les TAA arrivent dans son bureau en se disant débordés. Il a suggéré de faire un calendrier annuel regroupant les tâches administratives à accomplir à l'égard des projets (E8) et il aurait voulu que les TAA y incluent leurs mandats spécifiques. Ce calendrier indique que du 15 septembre au 15 novembre, les TAA sont occupés à temps plein à la production du rapport annuel, de telle sorte qu'aucun projet ne doit être planifié durant cette période.

[103] **Gaston Dallaire** dit qu'aucun des deux ne lui a présenté une telle planification et il a décidé de lâcher prise. Caroline Girard remettra un calendrier lors de la prolongation de sa probation.

[104] **Caroline Girard** dit ne pas se rappeler que Gaston Dallaire lui ait demandé de faire un calendrier de planification en 2014, ni qu'il lui ait demandé d'avoir une meilleure planification. Elle tenait un registre de tous ses projets, mais pas de calendrier.

#### **L'évaluation du 17 juin 2014 (E9)**

[105] Le 17 juin 2014, **Gaston Dallaire** rencontre Caroline Girard pour la signification des attentes pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2015 (E9). Il dit que la rencontre a pour objectif de repasser les attentes et de faire un survol de ce qui a été constaté.

[106] **Caroline Girard** dit que c'est la première fois ce jour-là qu'elle voit le document. Ils ont discuté des attentes point par point. Elle a signé une attestation à l'effet qu'elle en avait pris connaissance. Elle a mentionné qu'elle aimerait qu'il y ait un partage des projets et un transfert des connaissances avec André Vaillancourt, ce qui a été refusé parce qu'elle travaille sur des projets alors qu'André Vaillancourt travaille sur les

standards de la SQI. Il lui a dit que, si elle avait des questions, elle devait s'adresser à Benoît Gilbert ou à lui-même.

[107] Il lui a dit qu'ils étaient très fiers de ce qu'elle faisait comme travail et qu'elle avait réussi à « surfer » sur la vague malgré l'absence d'André Vaillancourt. Rien n'a été ajouté et rien de négatif n'a été dit sur son travail. elle dit qu'elle était fière d'elle et de ce qu'elle avait accompli. Elle n'a pas eu de copie de son évaluation de rendement.

[108] **Gaston Dallaire** dit qu'il s'appliquait à être à l'écoute de Caroline Girard. Il lui posait des questions ouvertes : comment te sens-tu avec la charge de travail, avec les membres de l'équipe? As-tu les outils pour planifier tes projets? Elle lui disait être à l'aise, qu'elle fonctionnait avec une liste et que tout se déroulait bien.

[109] **Caroline Girard** dit avoir vu un changement entre août et décembre 2014, sentant que Benoît Gilbert et Gaston Dallaire étaient moins patients pour répondre à ses questions. Ses dossiers pour lesquels elle avait besoin d'une signature restaient plus longtemps sur le bureau de Gaston Dallaire.

[110] **Gaston Dallaire** dit avoir eu une plainte d'Éric Maltais, un TEI, à l'effet que la coordination des travaux n'était pas adéquate sur un de ses bâtiments. Il n'est pas allé voir Caroline Girard pour lui en parler.

#### **L'évaluation de rendement du 2 décembre 2014 (E12)**

[111] Le 14 novembre 2014, Gaston Dallaire reçoit des ressources humaines (S14) la fiche d'évaluation du rendement de Caroline Girard à compléter avant la fin de la période de probation qui se terminait le 22 janvier 2015.

[112] Il ne rencontre pas Caroline Girard à ce moment-là. Il sort la fiche d'évaluation de juin 2014 (E7), reprend la description de tâches et l'offre d'emploi et ses exigences. Il a demandé l'opinion de Benoît Gilbert qui lui fait un compte rendu et lui dit qu'il y a des éléments qu'elle est incapable de gérer. Il a complété la fiche (E12) et le document a été créé le 2 décembre (E13). Il recommande de mettre fin à l'emploi.

[113] **Benoît Gilbert** est d'opinion que Caroline Girard n'était pas la bonne personne pour exercer le travail de TAA étant donné son sentiment de panique, son manque de sécurité en estimation, son manque de planification concernant sa surcharge de travail et son attitude envers les autres professionnels.

[114] **Gaston Dallaire** dit que les facteurs qui ont justifié sa recommandation étaient principalement liés au comportement et à l'attitude de Caroline Girard. Benoît Gilbert et lui ont constaté de l'impatience, du mécontentement et de la perte de contrôle liée à la charge de travail. Il explique que le suivi des chantiers est une tâche exigeante et pour laquelle il y a beaucoup d'intervenants. Cela requiert des qualités interpersonnelles.

[115] **Caroline Girard** n'a pas vu la fiche d'évaluation E12 avant l'arbitrage.

### **Le projet du Palais de justice de Sept-Îles**

[116] **Benoît Gilbert** explique que le projet du Palais de justice de Sept-Îles est en majorité mécanique. Jean-Sébastien Côté est le TEI responsable de l'immeuble sur place. Il pouvait représenter Caroline Girard à la demande de celle-ci.

[117] **Caroline Girard** explique qu'elle est intervenue dès le 5 novembre (E29) auprès de Francis Proulx, le chargé de projet de l'entrepreneur pour que les coupures de ventilation soient de courte durée, de préférence en fin de journée et les fins de semaine. Le 19 novembre, elle lui rappelle qu'il faut limiter le temps d'interruption de la ventilation.

[118] Le 21 novembre, elle informe la directrice Diane Douville, Benoît Gilbert en copie, que la ventilation sera coupée du 29 novembre au 11 décembre. Le 24 novembre, elle les informe que la coupure ne sera finalement que du 6 au 12 décembre.

[119] Diane Douville lui a expliqué qu'il était impossible de couper la ventilation car le Palais de justice ne pourrait pas fonctionner sans elle. Pour Caroline Girard, une brève coupure semblait être la seule solution. Elle est intervenue souvent auprès de l'entrepreneur pour réduire les effets de la coupure qui était une préoccupation pour elle.

[120] Le 1<sup>er</sup> décembre, **Gaston Dallaire** reçoit un appel de Diane Douville qui manifeste son insatisfaction, venant d'apprendre par courriel que le système de ventilation devrait être arrêté pour une semaine, entraînant la fermeture du Palais.

[121] Il convoque une rencontre avec Benoît Gilbert, Jean-Sébastien Côté et Caroline Girard (E30). Il dit que c'est inacceptable comme situation et que les conditions d'exploitation de Palais devaient être maintenues. Ils ont discuté des solutions possibles. On s'entend pour effectuer les travaux d'une façon différente et il demande à Caroline Girard d'informer tout le monde de la façon dont on va fonctionner. Le 4 décembre, Caroline Girard informe Francis Proulx qu'il n'y aurait pas de coupure de ventilation (E31).

[122] Celle-ci dit que, durant la rencontre, Jean-Sébastien Côté et elle ont expliqué la situation et qu'ils ont trouvé une solution pour faire l'interruption les soirs et les fins de semaine. Le projet s'est finalement bien réalisé et Gaston Dallaire ne lui en a pas reparlé.

[123] **Gaston Dallaire** dit que tout cela lui confirme le manque de jugement de Caroline Girard et que sa recommandation pour sa fin d'emploi est la bonne.



### **Intervention de la direction auprès de Gaston Dallaire et coaching**

[124] **Gaston Dallaire** a été avisé le 3 décembre par Guy Boilard, le vice-président à l'exploitation, qu'il avait reçu une lettre des employés qui manifestaient beaucoup d'insatisfaction à son égard. Il lui dit qu'il a convoqué une réunion des employés et qu'il allait les rencontrer en son absence.

[125] Il dit que Guy Boilard lui a demandé s'il avait une recommandation par rapport à la probation de Caroline Girard. Il lui a dit qu'il n'avait pas l'intention de prolonger son emploi. Il n'a jamais informé Caroline Girard qu'elle s'exposait à une fin d'emploi. Guy Boilard lui dit qu'il lui en reparlerait le lendemain après la réunion avec les employés.

[126] **Caroline Girard** dit que la rencontre a eu lieu en présence aussi de Sylvie Lefebvre de la direction générale. Ils leur ont dit qu'ils étaient là pour les écouter et que leurs commentaires allaient rester confidentiels. Elle dit avoir beaucoup parlé, plus que les autres. Elle a mentionné qu'il était reproché aux employés qu'ils ne savaient pas gérer ni travailler et que les communications ne descendaient pas.

[127] **Benoît Gilbert** dit que Caroline Girard a eu des commentaires, mais qui ne se sont pas démarqués par rapport aux autres. Il ne se rappelle pas des commentaires qu'elle a faits.

[128] Le 4 décembre en après-midi, **Gaston Dallaire** rencontre Guy Boilard et Sylvie Lefebvre. Ils lui font part des commentaires reçus par les employés : qu'il était froid, qu'il n'avait pas de sentiment, qu'il était trop direct, et du fait qu'il fallait agir pour corriger la situation. Il leur demande à quel moment il devrait s'attendre à quitter son emploi. Ils lui répondent que la direction allait mettre les ressources externes nécessaires afin de l'aider et qu'il devait s'attendre à un suivi serré. Le lendemain, on lui a fourni une coach qui allait l'accompagner chaque fois qu'il devrait rencontrer quelqu'un. Il devait noter toutes ses rencontres et consulter la coach. Il avait déjà eu du coaching en 2012, mais moins encadré que celui de 2014.

[129] **Gaston Dallaire** dit avoir reçu un appel de Guy Boillard qui a mentionné que, dans ce contexte, la probation de Caroline Girard serait prolongée, qu'il fallait surseoir à sa fin d'emploi. Il lui a dit que compte tenu de la situation, ce n'était pas stratégique et qu'il demandait une prolongation de 3 mois. Il allait s'assurer que la démarche serait transparente, il devrait démontrer le suivi effectué auprès de la salariée à l'aide de la documentation pertinente. Il dit que c'est la raison pour laquelle la fiche d'évaluation (E12) n'a pas été signée. Les mesures prises avaient pour but de s'assurer qu'il avait tous les éléments pour prendre sa décision et que le cheminement était bien fait.

[130] **Gaston Dallaire** dit aussi que, dans le feu de l'action, il est difficile de faire le pont avec Caroline Girard sur l'évaluation de sa probation.

### **La porte de garage et le centre d'appels**

[131] Le 18 décembre 2014, Caroline Girard envoie un courriel à plusieurs personnes du MTQ avec copie à Gaston Dallaire et Benoît Gilbert (E14) à propos d'une porte d'un garage qui abritait des camions de déneigement et qui a été réparée. Elle mentionne de l'aviser s'il y a encore des problèmes, bien qu'elle sera en congé du 22 décembre au 4 janvier. Elle laisse son numéro de cellulaire.

[132] **Gaston Dallaire** dit qu'il existe un centre d'appels et que les TEI et TAA ont la consigne d'aiguiller les clients vers le centre d'appel durant leurs vacances. Il dit comprendre qu'elle voulait donner un bon service, mais ce n'est pas une bonne façon d'y arriver. Il fallait plutôt aviser le TEI et le centre d'appels à l'aide d'une fiche qui leur permettra de rejoindre directement l'entrepreneur. **Benoît Gilbert** ne se rappelle pas ce qu'il a fait en recevant ce courriel et ne sait pas s'il en a parlé à Caroline Girard.

[133] **Caroline Girard** explique avoir envoyé ce courriel pour informer le client qu'une solution avait été trouvée et qu'elle trouvait inacceptable qu'une porte neuve ne fonctionne pas bien. Elle dit qu'elle a voulu bien faire et montrer au client que la situation lui tenait à cœur. Elle n'a pas pensé à mettre le numéro du centre d'appels. Si on le lui avait reproché, elle aurait corrigé la situation.

### **Prolongation de la probation**

[134] Le 14 janvier 2015, Gaston Dallaire rencontre Caroline Girard et l'informe qu'une démarche sera entreprise pour prolonger sa période de probation. Une entente de prolongation de 3 mois est conclue le 22 janvier (E2).

[135] **Gaston Dallaire** dit qu'il a préféré lui dire qu'il n'avait pas tous les éléments pour prendre sa décision et que durant les 3 prochains mois, il y aurait un suivi serré. Il lui dit que la prolongation lui permettrait d'effectuer les tâches qu'elle n'avait pas encore eu le temps de faire et de l'évaluer adéquatement. Il lui dit qu'il y aurait des rencontres pour que les objectifs d'évaluation soient déterminés et un plan d'actions mis sur pied.

[136] Il dit cependant que l'objectif n'était pas de lui faire effectuer toutes les tâches, mais plutôt d'évaluer la personne. La meilleure manière, selon lui, de constater un changement dans le comportement était de lui donner les mêmes tâches.

[137] Afin d'éviter qu'elle se sente harcelée, il avait préparé des questions ouvertes et il lui a fait choisir les éléments sur lesquelles elle désirait être évaluée. Elle lui a fait part de deux éléments : l'approche client et l'utilisation des connaissances et de la technologie. Elle lui a reproché de ne pas avoir pris les moyens pour lui transférer les connaissances nécessaires à l'exécution de ses fonctions.

[138] Il lui a demandé comment se déroulaient certains dossiers pour lesquels il avait eu des commentaires et ses réponses ne correspondaient pas à ce qu'il avait entendu. Il ne lui a pas dit les éléments sur lesquels il désirait une amélioration, mais les deux

éléments qu'elle a mentionnés étaient suffisamment larges pour aller chercher les irritants dont certains clients lui avaient fait part. Il ne lui a pas parlé des critiques qu'elles faisaient à l'égard des professionnels car elle devenait sur la défensive et il se devait d'éviter toute confrontation afin de respecter la démarche qu'il devait suivre.

[139] Il a fait un rapport pour résumer cette rencontre qu'il a transmis notamment à Sylvie Lefebvre et Guy Boilard (E15).

[140] **Caroline Girard** dit que Gaston Dallaire lui a fait part qu'il avait demandé une prolongation de la probation parce qu'il n'avait pas eu le temps de la superviser et qu'il ne savait pas quoi écrire. Elle l'a questionné à savoir si elle avait fait des erreurs ou s'il y avait des plaintes à son égard et il lui a répondu qu'elle n'avait pas fait toutes les tâches du TAA. Elle lui a dit qu'elle avait fait toutes les tâches qu'il lui avait demandées de faire. Sur un ton dictateur, dit-elle, il lui a répondu l'état des immeubles, le plan d'identification des immeubles.

[141] En après-midi, elle parle à la présidente du syndicat, Michèle Vézina qui l'informe que Gaston Dallaire avait dit aux ressources humaines qu'elle avait des lacunes. Mais elle n'a pas pu la renseigner davantage.

#### **La première rencontre d'évaluation du 29 janvier 2015**

[142] Le 26 janvier, **Caroline Girard** relance Gaston Dallaire au sujet de la tenue d'une rencontre pour discuter de son plan d'action (S22). Cette rencontre aura lieu le 29 janvier.

[143] **Gaston Dallaire** explique qu'il travaillait avec la coach sur la manière de poser les questions à Caroline Girard et lui faire comprendre l'approche SQI. Il a demandé à Caroline Girard de faire un compte-rendu de la rencontre pour s'assurer qu'ils étaient les deux sur la même longueur d'ondes. Il pose des questions ouvertes parce qu'on lui a passé le message de ne pas pointer Caroline Girard avec ses lacunes importantes, mais de l'amener à s'en rendre compte par elle-même. Il se sert d'un tableau descriptif des projets sur lesquels elle travaille (E17).

[144] Caroline Girard écrit un courriel le 30 janvier résumant la rencontre qui reprend fidèlement, selon Gaston Dallaire, ce qui a été discuté la veille (E16). Elle y mentionne notamment qu'on a fait le tour de sa description de tâches en faisant ressortir les points qu'elle n'a pas encore faits. Elle mentionne aussi qu'elle estime à 65% le temps consacré au suivi des projets, qu'une répartition des fonctions entre les deux TAA serait clarifiée la semaine suivante, qu'il y aura transfert des connaissances sur différents sujets, que le suivi du plan d'action sera les 26 février, 26 mars et 16 avril. Enfin, les deux habiletés sur lesquelles elle aimerait être évaluée sont l'approche-client et l'autonomie.

[145] Le 24 février 2015, Caroline Girard et Gaston Dallaire signent une fiche d'évaluation du rendement précisant les attentes (E18). C'est la même fiche qui formule

les mêmes attentes. Elle ne contient aucun résultat obtenu ni commentaires sauf celui de la salariée à la section à cet effet. Elle écrit ceci :

Les points entendus à évaluer, pour la période de probation, seront, en premier lieu, pour la charge de travail, le transfert partiel (survol), de l'état des immeubles et du PIV ainsi que le support technique en architecture à l'exploitation. Deuxièmement, au niveau « habileté et comportement », point 4, l'évaluation portera sur l'approche-client et l'autonomie et dernièrement, un suivi mensuel sera fait vers ou le 26 février et 26 mars 2015.

Une rencontre d'évaluation sera planifiée, entre le 15 et 22 avril 2015, à partir du bilan. Le bilan sera soumis le 15 avril au plus tard.

### **Le projet de la génératrice de l'Édifce Marguerite Belley**

[146] Le 5 mars 2015, Caroline Girard écrit un courriel à Gaston Dallaire et Benoît Gilbert en copie (E19) :

France m'a informée que vous devez demander l'autorisation à M. Boilard avant de partie en appel d'offres pour projet de remplacement de la génératrice ici à l'édifice Marguerite Belley. Nos documents d'appel d'offres sont prêts à l'exception des plans et devis qui sont en corrections auprès des professionnels, pour plusieurs raisons. J'attends ces documents en début de semaine prochaine et souhaite partir en appel d'offre le 13 mars, au plus tard, le 17 mars, pour éviter de dépasser le délai de la RBQ et avoir à payer les frais dont Benoit est au courant. Le 16 mars, Chantal n'est pas là et je veux être présente durant la période de soumission de 16 jours, soit avant mes vacances à partir du 30 mars. Le dossier de soumission est sur mon bureau si vous voulez le consulter. Lundi Benoit va en prendre connaissance à son tour.

Je vous remercie pour votre suivi dans ce dossier.

[147] **Gaston Dallaire** dit avoir compris trois choses de ce courriel. Caroline Girard était inquiète que le projet ne se réalise pas dans le temps prévu, ce pourquoi elle aurait dû s'adresser à Benoît Gilbert. Elle mentionne que l'autorisation du vice-président était nécessaire, ce qu'il savait. Elle aurait dû en tenir compte dans sa planification. Enfin, il a compris qu'elle préparait son départ pour des vacances, ce qui devait aussi faire partie de sa planification. Il constate qu'il n'y a que des problèmes et aucune solution n'est apportée par la salariée. Il a demandé à Benoît Gilbert s'il comprenait le courriel et, celui-ci lui a dit que c'était à elle de planifier et qu'il ne voyait pas de problème.

[148] **Caroline Girard** dit que son courriel avait pour but d'informer Gaston Dallaire de son plan de match. Elle a eu le projet à la fin du mois de février, soit un mois avant l'échéance pour avoir un entrepreneur et pour éviter d'avoir une pénalité. Elle avait pris des informations auprès de la TEI France Hardy qui lui a indiqué qu'il fallait l'autorisation du vice-président pour aller en appel d'offres en raison des restrictions budgétaires.

### **La rencontre du 27 mars 2015**

[149] La rencontre prévue le 26 février n'a pas eu lieu. Elle a dû être reportée en raison d'un conflit d'horaire. La rencontre suivante devait avoir lieu le 30 mars, mais Caroline Girard débutait deux semaines de vacances, comme elle l'avait mentionné dans le courriel du 5 mars (E19) et elle a été devancée au 27 mars. Gaston Dallaire dit qu'il n'avait pas eu le temps de s'y préparer.

[150] Durant cette période, Gaston Dallaire avait proposé à **Caroline Girard** de faire un calendrier de projet parce qu'il lui disait qu'il n'avait pas une vue d'ensemble, ce qu'elle a fait (E20). Celui-ci s'est dit satisfait, qu'il lui donnerait ses commentaires plus tard et qu'il aurait aimé qu'elle y inscrive les autres tâches et non seulement les projets en cours. La rencontre s'est bien déroulée et Gaston Dallaire était content parce qu'il avait un visuel de toutes les étapes. Elle lui a présenté un autre outil qu'elle avait développé pour s'assurer de ne rien oublier.

[151] Elle lui fait part de ce qu'elle a accompli dans le plan d'action et du fait qu'elle avait fait une révision du PIV et du Code du bâtiment avec André Vaillancourt. Ce qu'il restait à faire pour réussir le plan d'action était l'évaluation des immeubles, mais qu'il fallait attendre la fonte de la neige. Gaston Dallaire lui a dit qu'il comprenait la situation et qu'il n'y avait pas de problème.

[152] Elle dit que, durant cette rencontre, ils ont parlé de la pluie et du beau temps, de ce qu'elle ferait durant ses vacances. Ça n'avait jamais été aussi agréable. À aucun moment, il ne lui a reproché quoi que ce soit. Elle est sortie de la rencontre en confiance.

[153] **Gaston Dallaire** dit ne pas lui avoir donné ses commentaires parce que l'attention ne devait pas être mise sur la planification, mais sur la manière dont il la voyait. De toute façon, il ne restait plus assez de temps avant la fin de la probation. Il a constaté qu'elle et lui ne la voyaient pas au même endroit de progression. Lorsqu'il constatait qu'elle ne voyait pas ses lacunes, il reformulait ses questions. Par exemple, il lui demandait la différence entre certains projets puisque pour certains il avait eu des plaintes et pour d'autres non. Elle lui a répondu dans un cas que tout allait bien, mais que le problème était la chargée de projet du client. Il a validé auprès de celle-ci qui lui a répondu que le problème était Caroline Girard. Il n'en a pas parlé à celle-ci.

### **La décision de mettre fin à l'emploi**

[154] **Gaston Dallaire** dit que la décision était déchirante parce qu'il n'a pas été en mesure de lui faire voir ce qui ne fonctionnait pas et de l'amener à un comportement correct. C'était un constat d'échec pour lui. Il en a discuté avec Pierre Boulanger des ressources humaines et Benoît Gilbert. Ce dernier était un peu soulagé et ne l'a pas blâmé de sa décision.

[155] **Benoît Gilbert** dit qu'il était d'avis que Gaston Dallaire ne devait pas donner suite à la probation.

[156] **Gaston Dallaire** a fait un rapport de ses constatations à la direction et aux ressources humaines le 14 avril (E21). Il a consulté sa coach avant de rencontrer Caroline Girard.

[157] **Caroline Girard** est revenu au travail le 13 avril, après 2 semaines de vacances. Elle dit que tout s'est bien passé durant la semaine. Elle devait produire un bilan sur sa probation pour le 15 avril, ce qu'elle a fait.

[158] Le 17 avril 2015, **Gaston Dallaire** rencontre Caroline Girard pour lui annoncer qu'il met fin à sa probation. Il lui explique qu'il s'agit de raisons comportementales principalement.

[159] **Caroline Girard** dit que, ce jour-là, elle avait été choisie par Gaston Dallaire pour être le soutien sur le nouveau Windows et qu'elle était en formation toute la journée. Gaston Dallaire a demandé à la rencontrer. Il l'a questionnée au sujet du gardiennage dans les palais de justice. Par la suite, il lui dit qu'il met fin à sa probation, qu'elle ne correspond pas au profil de l'emploi, qu'elle ne collabore pas avec les intervenants et qu'elle n'est pas capable de travailler sous pression. Il lui remet la lettre de fin d'emploi. Elle lui dit qu'elle ne comprend pas et lui demande s'il y a des erreurs dans ses dossiers. Il ajoute qu'elle a fait un beau bilan et qu'elle est bien organisée, mais que ce n'est pas assez pour l'emploi.

[160] **Caroline Girard** dit que, pendant sa période de probation, elle n'a pas été mise au fait des plaintes des clients. Elle dit ne pas avoir eu de relations difficiles avec les employés de la SQI ni avec les conseillers immobiliers. Elle dit qu'elle n'était pas en panique, mais elle a dit avoir beaucoup de travail. Pour elle, c'est à Gaston Dallaire et Benoît Gilbert de fixer les priorités. Elle avait besoin de validation et de se faire dire quelles étaient les priorités lorsqu'elle avait trop de travail.

#### **La décision du Tribunal administratif du travail**

[161] L'employeur a déposé une décision du TAT du 31 octobre 2016 (E24) qui rejette finalement la demande de Caroline Girard qui estimait avoir été victime d'une lésion professionnelle.

#### **Le grief de harcèlement psychologique**

[162] Interrogée par l'employeur, Caroline Girard a énuméré les motifs soutenant son grief de harcèlement psychologique : sa surcharge de travail, l'isolement par rapport à son collègue André Vaillancourt, le contrôle de l'information et le fait de ne pas avoir eu une véritable probation.

[163] Elle explique qu'elle devait saisir à l'informatique les heures chargeables ce qui permettait de connaître son degré d'occupation. Après le retour d'André Vaillancourt en février 2014, elle aurait apprécié être soulagée de projets et avoir un meilleur partage des projets.

[164] Quant à l'isolement, elle est d'avis qu'il aurait fallu qu'elle puisse consulter André Vaillancourt et avoir avec lui un partage des connaissances. On lui a dit qu'elle n'avait pas à le consulter parce qu'il ne travaillait pas selon les standards de la SQI.

[165] Pour le contrôle de l'information, les projets lui étaient remis au compte goutte et Benoît Gilbert ne lui a pas expliqué les raisons pour lesquelles il procédait ainsi. Elle mentionne le processus d'autorisation préalable de la présidence, mais reconnaît que c'est valable pour l'ensemble des employés.

[166] Pour la probation, elle est d'avis qu'il faut une personne ressource afin d'aider à partager l'information avec un collègue qui fait le même travail. lorsqu'André Vaillancourt s'est absenté, elle a dû se débrouiller seule. Il y a eu peu de rencontres d'équipe.

## **SOMMAIRE DE LA POSITION DES PARTIES**

[167] **L'employeur** soutient qu'il s'agit d'un congédiement administratif intervenu dans le cadre d'un processus probatoire. Ainsi la compétence de l'arbitre est limitée à décider si la décision est arbitraire, abusive et de mauvaise foi. La preuve démontre que la plaignante ne rencontrait pas les qualités requises pour l'emploi telles qu'elles étaient décrites dans l'offre d'emploi (E7).

[168] **Le syndicat** prétend que la décision de l'employeur de mettre fin à la période de probation débutée le 23 avril 2014 est déraisonnable. La salariée n'a jamais su ce qu'on lui reprochait. Gaston Dallaire ne lui a jamais précisé les fautes qu'il lui reprochait. Benoît Gilbert ne lui a pas apporté le support dont elle avait besoin à titre de nouvelle employée.

## **ANALYSE ET DÉCISION**

[169] Je conclus d'accueillir le grief contestant la fin d'emploi et de rejeter celui invoquant le harcèlement psychologique.

[170] Je veux signaler dès maintenant que le témoignage de Gaston Dallaire a souvent davantage porté sur des impressions et des appréciations que sur des faits précis. Il a souvent utilisé les expressions « je m'assure que ... » « on s'attend à ce que ... », sans présenter d'actions précises qu'il aurait prises dans ses interventions, au point qu'il faut douter qu'il ait pris de telles actions.

[171] Par exemple, il dira qu'à l'accueil de Caroline Girard, il a effectué des validations sur ses capacités sans donner plus de précisions. Il dira s'être assuré que les gens de

son équipe étaient en mesure de répondre à ses questions sans préciser comment il s'en est assuré.

[172] Par exemple aussi, il a mentionné que les projets sont répartis selon la complexité et les connaissances de chacun des TAA. La preuve montrera qu'il n'y a que deux TAA et que la plaignante s'est vu confier finalement tous les projets d'exploitation alors que l'autre TAA, en plus de se voir retirer ce type de projets, ne s'est vu confier que quelques projets spécifiques, notamment la signalisation et le plan d'urgence.

[173] Quant au témoignage de Benoît Gilbert, il a été encore plus imprécis et le contre-interrogatoire a fait ressortir de nombreux trous de mémoire à l'égard de ses interventions auprès de la plaignante.

[174] De son côté, le témoignage de Caroline Girard a été plus précis sur les faits rapportés. Dans l'ensemble, je conclus donc qu'il est plus crédible et qu'il est un meilleur indicateur de ce qui s'est vraisemblablement passé.

#### **Le grief de harcèlement psychologique**

[175] Le syndicat n'a pas présenté une preuve spécifique relativement à ce grief, l'employeur a interrogé la salariée qui a évoqué quatre points qui justifieraient, selon elle, une conclusion de harcèlement psychologique.

[176] En argumentation, le syndicat a soulevé les éléments suivants qui montreraient un comportement hostile et vexatoire : La rencontre d'août 2014 après laquelle André Vaillancourt est intervenue, la rencontre de janvier 2015 au cours de laquelle Gaston Dallaire aurait eu un ton dictateur, le défaut de Gaston Dallaire et Benoît Gilbert de répondre à ses questions, le refus de Gaston Dallaire de signer un document en août 2014 pendant quatre jours pour la narguer et un congédiement cavalier.

[177] Nous verrons dans l'analyse du grief contestant la fin d'emploi que j'estime que Gaston Dallaire a eu de sérieux manquements dans la façon de gérer la période de probation de la plaignante, manquements qui justifient d'annuler la décision qu'il a prise d'y mettre fin, décision qui avait aussi pour effet de mettre fin à l'emploi.

[178] Cependant, les erreurs qu'il a faites, aussi sérieuses soient-elles, et les attitudes que le syndicat a soulevées en argumentation, ne démontrent pas un comportement hostile à l'égard de la salariée.

[179] Quant aux quatre éléments soulevés par Caroline Girard lorsqu'elle a été interrogée par l'employeur, il s'agit encore de décisions de gestion prises par l'employeur, dont aucune n'est de la nature du comportement hostile.

[180] Je conclus donc qu'il y a absence de preuve qui permettrait de conclure que la plaignante aurait été victime de harcèlement psychologique.



### **Le grief contestant la fin d'emploi**

[181] Je conclus d'accueillir le grief contestant la fin d'emploi. Essentiellement, il m'apparaît évident que Caroline Girard n'a pas eu une supervision adéquate et que Gaston Dallaire a pris une décision déraisonnable à son égard en mettant fin à son emploi au terme de la période de probation.

[182] En fait, j'accueille le grief pour les motifs invoqués par le syndicat. Par ailleurs, je souligne que, malgré les efforts habiles du procureur de l'employeur pour bien faire paraître les actions et les décisions du directeur, je conclus que celui-ci a eu envers Caroline Girard une attitude inacceptable à plusieurs égards.

### **La compétence de l'arbitre en matière de congédiement administratif**

[183] Les parties ont présenté la jurisprudence relativement au congédiement administratif. Nous sommes effectivement en présence d'un congédiement administratif et rien ne permet de conclure qu'il pourrait s'agir d'un congédiement disciplinaire camouflé. La preuve ne permet pas de conclure en effet que les propos que Caroline Girard a pu tenir lors de la rencontre avec Sylvie Lefebvre et Guy Boilard en décembre 2104 pourraient être à l'origine de sa fin d'emploi.

[184] Il s'agit donc d'un congédiement administratif. De plus, il faut tenir compte du fait qu'il s'agit d'une fin d'emploi à la fin d'une période de probation. Même si, en vertu de ma sentence interlocutoire, l'article 2.01 i) (iii) est nul à l'égard de Caroline Girard et qu'elle a le droit à la procédure de grief, les motifs de fin d'emploi n'ont pas à être aussi rigoureux et objectifs que s'il s'agissait d'une personne détenant un poste régulier et ayant déjà passé avec succès une période de probation. Il faut néanmoins s'inspirer des principes développés par la jurisprudence en matière de congédiement administratif pour évaluer la décision prise par l'employeur.

[185] Les critères applicables en matière de congédiement administratif sont clairement établis en jurisprudence. Je cite un passage d'une décision arbitrale (*Madame France De Rome et Bell Mobilité, 2017 CanLII 49964, 26 juillet 2017, arbitre André G. Lavoie*) dans laquelle l'arbitre les énonce et explique brièvement et clairement la façon de les appliquer.

[99] La jurisprudence a établi, au fil des ans, certaines balises, qui doivent être prises en considération aux fins de décider de la justesse d'un congédiement administratif pour incompétence.

[100] Les auteurs Bernier, Blanchet, Granosik et Séguin en font la synthèse de la façon suivante :

- Le salarié doit connaître les attentes de son employeur;
- Son rendement doit être significativement insatisfaisant par rapport à celui des autres employés;

- Il doit avoir été avisé que son rendement est insatisfaisant;
- Il doit avoir bénéficié de l'aide et du soutien nécessaire afin de corriger la situation;
- Il doit avoir été prévenu des conséquences d'une absence d'amélioration sur la relation d'emploi;
- La décision de l'employeur doit être prise de bonne foi.

...

[104] Bien qu'à première vue l'exigence d'une preuve de l'ensemble des critères puisse paraître essentielle, je ne crois pas qu'un formalisme aussi rigoureux soit prudent en pareille circonstance.

[105] Parce que, faut-il le rappeler, le véritable test demeure l'analyse de la rigueur du processus entrepris par l'employeur, processus qui doit être dénué de toute discrimination, mauvaise foi et d'abus.

[106] Cet objectif étant établi, il est utile, comme l'a fait la jurisprudence, d'établir certains critères qui permettent de guider le décideur dans l'analyse des motifs soutenus par l'employeur, mais encore faut-il que ces critères demeurent des guides et non une finalité en soi.

[107] Ce faisant, je suis d'avis qu'une vision plus globale de la situation, à partir de ces critères, m'apparaît beaucoup plus prudente lorsqu'arrive le moment de décider de la justesse de la décision de l'employeur de mettre fin à l'emploi d'une personne salariée pour incompétence.

[108] Il serait déraisonnable, à mon point de vue, d'en faire un exercice d'application aveugle et systématique faisant en sorte que l'absence de preuve de l'un des critères justifierait l'annulation de la fin d'emploi.

[109] À mon sens, la recherche de la rigueur patronale en cette matière est plus complexe et suggère une appréciation générale, non seulement du processus entrepris par l'employeur, mais également de l'attitude et du comportement des personnes en cause.

[186] Quant aux pouvoirs de l'arbitre à l'égard d'un congédiement administratif et à l'analyse de la rigueur du processus suivi, la Cour d'appel (***Syndicat des employés municipaux de Jonquière (S.C.F.P.) section locale 2466 et Claire Deschênes c. Ville de Jonquière, No : 200-09-001005-963***) expose les principes ainsi :

En ce qui concerne les mesures administratives, le rôle de l'arbitre se limite à contrôler la rigueur du processus suivi. À moins qu'il ne s'agisse d'une décision disciplinaire camouflée sous un motif administratif, l'arbitre ne peut que maintenir ou annuler la décision de l'employeur après avoir vérifié si elle n'est pas arbitraire, discriminatoire ou déraisonnable.

...

Le contrôle du processus d'évaluation entre dans le mandat de l'arbitre dans le cadre du contrôle de l'équité du traitement. La décision de congédier un employé pour incompétence sera déraisonnable si les motifs sur lesquels se base l'employeur ne sont pas fondés ou si l'employeur fonde sa conclusion relative à l'incapacité ou l'incompétence sur un procédé inéquitable.

[187] En conséquence, étant ici en matière de congédiement administratif, il faut décider si la preuve présentée par l'employeur empêche de conclure que la décision de mettre fin à la probation et à l'emploi de Caroline Girard est arbitraire, discriminatoire ou déraisonnable. L'arbitre ne peut que maintenir ou annuler la décision de l'employeur.

### **Une décision arbitraire et déraisonnable**

[188] Je conclus que la décision de Gaston Dallaire de mettre fin à la période de probation et à l'emploi de Caroline Girard est arbitraire et déraisonnable pour les motifs suivants.

[189] Si la période de probation n'a pas été concluante pour Gaston Dallaire, c'est en raison de ses propres erreurs de gestion. Il n'a pas assuré un suivi adéquat d'une nouvelle employée travaillant à de nouvelles tâches que Gaston Dallaire lui-même reconnaît comme étant complexes et exigeantes compte tenu notamment des nombreux intervenants avec lesquels elle doit transiger. D'une part, il dit que sa porte est toujours ouverte. D'autre part, il se sert des questions qu'elle lui pose pour conclure à son manque d'autonomie.

[190] Une nouvelle employée en probation doit pouvoir bénéficier d'une aide sérieuse de ses supérieurs. C'est tout le contraire qui s'est produit. Gaston Dallaire a rapporté en arbitrage plusieurs points pour lesquels il n'était pas satisfait des agissements de Caroline Girard, mais il ne les lui disait pas à elle au moment opportun où chaque événement survenait et il ne faisait rien pour l'amener à se corriger.

[191] Je reprendrai chacun des six critères identifiés par la jurisprudence, sans prétendre qu'ils doivent nécessairement tous être rencontrés comme nous l'avons vu.

### **Connaître les attentes de l'employeur**

[192] L'employeur a quelques occasions de faire connaître ses attentes à la salariée. À l'accueil, lors des évaluations périodiques et ponctuellement lorsqu'il constate une lacune en cours de route.

[193] La preuve montre que Gaston Dallaire a passé en revue avec Caroline Girard la fiche d'évaluation sur laquelle apparaissent les résultats attendus et les éléments qui serviront à l'appréciation. Aussi, Caroline Girard elle-même ne nie pas qu'elle connaît les attentes à l'égard des tâches et responsabilités et des habiletés et comportement attendus énumérées à la fiche d'évaluation ou dans la description de l'affichage du poste qu'elle a obtenu en avril 2014. Elle avait eu aussi la description de tâches au

moment de l'obtention du contrat en août 2013 et avait pu se familiariser par internet avec le guide d'accueil.

[194] Lors que Caroline Girard fait elle-même la description des habiletés qu'une TAA doit avoir, on constate qu'elle n'ignore pas les attentes de l'employeur à cet égard.

#### **Rendement insatisfaisant par rapport à celui des autres**

[195] Ce critère est difficilement évaluable ici parce qu'il n'y a que deux TAA et qu'ils n'ont pas travaillé sur des projets de même nature. Le seul élément de comparaison est l'aptitude par rapport à l'utilisation du système SA pour lequel le rendement de Caroline Girard était nettement supérieur.

[196] Les trois critères suivants sont dépendants les uns des autres et supposent à la base que la salariée a été avisée que son rendement était jugé insatisfaisant.

#### **Avoir été avisé que son rendement était insatisfaisant**

[197] Gaston Dallaire a noté des attitudes et comportements qu'il a jugé insatisfaisants. Il devait aviser Caroline Girard clairement des actes qu'il constatait et qu'il voulait voir corrigés.

[198] Le témoignage de Gaston Dallaire montre qu'il a été irrité par certaines interventions ponctuelles de Caroline Girard, mais il ne le lui disait pas. Il ne lui faisait pas de commentaire sur ce qu'elle devait faire de façon différente, si ce n'est qu'il lui a dit que c'était à elle de faire des propositions.

[199] La première évaluation du rendement de Caroline Girard survient le 23 avril 2014 au moment de l'ouverture du poste régulier qu'elle obtiendra. La fiche d'évaluation que Gaston Dallaire dit avoir utilisée (E22) n'a pas été remise à la salariée. Il n'y a rien d'autre écrit sur le document que la date du 23 avril 2014. La fiche contient les attentes pré inscrites, mais aucun commentaire, aucune appréciation. De plus, Gaston Dallaire lui propose d'appliquer sur le poste.

[200] Pourtant dans la preuve présentée par l'employeur, on fait des reproches à Caroline Girard à l'égard de certains projets sur lesquels elle avait travaillé, mais on ne lui en parle pas le jour de l'évaluation et on ne lui fait aucun reproche.

[201] L'évaluation suivante, la première depuis qu'elle occupe le poste régulier et le début de sa période de probation relativement à ce poste, on fait encore une fois la revue des attentes (E9). Aucune cote d'évaluation n'est inscrite et aucun commentaire, sauf une note à l'effet que Caroline Girard dit vouloir améliorer son écoute. Il ne lui en remet pas une copie. La preuve est à l'effet que, lors de la rencontre, il ne lui a fait aucun commentaire négatif. D'ailleurs Gaston Dallaire dit qu'il s'appliquait à être à l'écoute et que Caroline Girard se disait à l'aise, qu'elle fonctionnait avec une liste et

que tout se déroulait bien. Le moins que l'on puisse dire c'est qu'il n'y a pas de signe de panique de la part de la salariée à ce moment-là.

[202] Gaston Dallaire dit avoir reçu une plainte d'Éric Maltais, un TEI, mais il ne lui en parle pas.

[203] Donc, lorsqu'il fait son évaluation le 2 décembre 2014 (E12), qui l'amène à conclure de mettre fin à la probation, Caroline Girard n'a encore reçu aucun reproche et n'a aucun moyen de savoir ce dont l'employeur n'est pas satisfait. Elle n'a eu aucune chance d'améliorer les lacunes que l'employeur dit avoir constatées.

[204] Toujours est-il que, pour cette évaluation, il ne la rencontre pas. Il consulte Benoît Gilbert. Il fait l'évaluation E12 que Caroline Girard ne voit pas. Pour la première fois dans une fiche d'évaluation Gaston Dallaire fait état des manquements qu'il reproche à la salariée.

[205] Cela dit, je peux comprendre qu'elle ne l'ait pas vue le 2 décembre parce que ce n'est pas une évaluation pour l'amener à se corriger, mais une décision de mettre fin à son emploi.

[206] Mais, après qu'on ait décidé de prolonger la probation, Gaston Dallaire n'a pas fait la revue de ces reproches avec elle. Il la rencontre le 14 janvier 2015 pour lui annoncer qu'il prolonge la période de probation. Il n'utilise pas le document E12 et ne lui fait pas de remarque. Il se sert encore une fois d'une fiche sur laquelle il n'y a que les attentes.

[207] Au lieu de lui dire clairement ce qu'il veut qu'elle améliore, il lui dit que la prolongation a pour but de lui faire effectuer des tâches qu'elle n'a pas encore faites. Or il n'a même pas l'intention de faire cela parce que, dit-il, l'objectif n'est pas de lui faire effectuer toutes les tâches, mais d'évaluer la personne et que la meilleure manière de constater un changement dans le comportement est de lui donner les mêmes tâches. Peut-être. Mais, la meilleure manière d'amener une employée à corriger un comportement est de lui dire qu'il est inadéquat.

[208] Donc à ce stade, Caroline Girard n'a toujours aucun indice valable qu'elle doit modifier quelque chose dans son comportement et Gaston Dallaire l'a induite en erreur sur les motifs de la prolongation.

[209] Dans le rapport qu'il fait à son supérieur (E15), Gaston Dallaire mentionne par ailleurs qu'il n'a pas pu effectuer le suivi nécessaire, imputant ce constat à sa propre charge de travail.

[210] Il la rencontre donc le 29 janvier pour la première des trois évaluations prévues durant la période de prolongation. Il demande à la salariée de faire elle-même un rapport de la rencontre, ce qu'elle fait (E16). Il reconnaît qu'elle rapporte fidèlement le contenu de la rencontre. Or ce rapport ne fait mention d'aucun reproche qu'il aurait

formulé. La seule chose est le fait que Caroline Girard aurait elle-même indiqué qu'elle entendait être évaluée sur son approche-client et son autonomie.

[211] La deuxième rencontre qui devait avoir lieu le 26 février a été annulée.

[212] Enfin, la dernière rencontre a lieu le 27 mars. Gaston Dallaire dit avoir été pris par surprise parce que la rencontre devait avoir lieu le 30 mars. Pourtant il devait savoir qu'elle était en vacances pour deux semaines à compter du 30 mars. D'une part, il devait l'avoir autorisée. D'autre part, elle l'avait indiqué dans un courriel du 5 mars qu'il lui reproche d'ailleurs de lui avoir envoyé. S'il devait lui faire, le lundi 30 mars, une évaluation aussi important, parce que son emploi était en jeu, et qu'il est pris de court le vendredi 27 mars, il est difficile de croire qu'il aurait été prêt à l'évaluer rigoureusement le 30 mars.

[213] Toujours est-il qu'à la rencontre du 27 mars, il ne lui fait encore aucun reproche. On peut le comprendre parce que sa décision est vraisemblablement prise. Mais, il faut constater que Caroline Girard avait pourtant rencontré la plupart des points prévus au plan d'action dont ils avaient convenu ensemble dans le cadre de la prolongation de la probation.

[214] Gaston Dallaire a témoigné que son approche lors des rencontres et évaluations était de poser des questions ouvertes pour qu'elle se rende compte par elle-même des choses qu'elle devait corriger. Mais c'est au gestionnaire à prendre les moyens pour bien faire comprendre à une salariée qui présente des lacunes quelles sont ces lacunes. C'est même son devoir de discuter avec la salariée des moyens à prendre pour les améliorer. C'est le 4<sup>e</sup> critère.

[215] En argumentation, l'employeur invoque que Gaston Dallaire ne pouvait pas réussir parce que la salariée était dans le déni. Pour savoir si quelqu'un est dans le déni, il faut évoquer clairement ce qu'on lui reproche.

[216] L'employeur a aussi invoqué que la salariée a su qu'elle avait des lacunes à l'occasion de la prolongation de la période de probation. Mais c'est la présidente du syndicat qui lui a dit que Gaston Dallaire a prétendu auprès des ressources humaines qu'elle avait des lacunes. Alors, ce qu'elle a su c'est que son supérieur prétendait qu'elle avait des lacunes et qu'il ne le lui a pas dit. De plus, elle n'a toujours pas su qu'elles étaient ces lacunes. Michèle Vézina ne le savait pas. De toute façon, c'était à Gaston Dallaire de les lui faire connaître clairement.

#### **Avoir bénéficié de l'aide et du soutien nécessaire afin de corriger la situation**

[217] On peut comprendre qu'il n'est pas facile de prendre des moyens pour aider et soutenir une salariée à qui on ne dit pas qu'elle a des lacunes dans son travail. Il faut d'abord commencer par les identifier, par la suite en informer clairement la salariée, après examiner les moyens qui permettraient de les corriger. Gaston Dallaire n'a pas dépassé la première étape. Et, il y a pire. J'estime en effet que son jugement à l'égard

des lacunes qu'il dit avoir identifiées est erroné à plusieurs égards. La preuve n'établit pas que Caroline Girard a manqué d'autonomie et de jugement et qu'elle a entretenu des relations interpersonnelles difficiles avec les partenaires. J'y reviendrai à la fin de la présente sentence arbitrale en regardant brièvement les reproches que l'employeur lui fait dans le traitement de certains projets.

[218] De plus, Caroline Girard est arrivée dans un contexte difficile où le seul autre TAA, en plus de s'être absenté, a à toute fin pratique été tassé parce qu'on était insatisfait de ses services. Au départ de celui-ci en maladie à l'automne 2013, on a transféré une partie de ses projets à Caroline Girard qui était une occasionnelle contractuelle dans un nouveau titre d'emploi pour elle.

[219] Gaston Dallaire reconnaît que le travail du TAA est complexe et qu'il doit intervenir sur plusieurs projets rendus à des étapes différentes et composer avec plusieurs intervenants sur chacun des projets.

[220] Benoît Gilbert a répété à plusieurs reprises durant son témoignage que Caroline Girard prétextait être débordée de travail. Un prétexte est une raison invoquée pour cacher le vrai motif d'une action. En utilisant ce verbe, Benoît Gilbert confirme qu'il ne la croit pas débordée. Mais, il ne vérifie pas l'état réel de sa charge de travail. En fait, il fait le calcul pour présenter une preuve en arbitrage, mais au moment où lui, ou Gaston Dallaire, aurait dû vérifier l'état de la charge de travail, ils n'ont rien fait, préjugant qu'il s'agissait d'un prétexte.

[221] Pour supporter cette nouvelle employée, le coordonnateur ou le gestionnaire auraient dû faire un exercice sérieux pour établir avec précision la charge de travail et être en mesure de poser un diagnostic valable sur celle-ci. S'ils avaient constaté que la charge de travail était normale, ils auraient alors pu en discuter d'une manière efficace avec la salariée. Au lieu de faire cet exercice, ils ont préjugé qu'elle prétextait une surcharge de travail.

[222] Gaston Dallaire dit que la rencontre de mai 2014 a permis de voir avec Benoît Gilbert comment mieux répartir les projets. Mais tous les projets de gestion ont continué d'être confiés à Caroline Girard. En fait, il n'avait aucune intention de répartir les projets différemment entre André Vaillancourt et Caroline Girard. C'est cette dernière qui recevait tous les projets de gestion et son collègue avait les autres projets notamment le PIV et le plan des mesures d'urgence.

[223] Cette répartition inégale a été faite notamment parce qu'André Vaillancourt était incapable d'assimiler le nouveau système SA, ce que Caroline Girard a réussi à bien faire.

[224] Caroline Girard n'a pas bénéficié de l'aide et du soutien nécessaire pour corriger la situation dont elle n'a par ailleurs pas été informée.

### **Avoir été prévenu des conséquences sur la relation d'emploi**

[225] C'est clair qu'elle n'a pas été prévenu des conséquences du défaut de corriger ses lacunes sur le maintien de son emploi. Elle n'a pas été informée de ses lacunes.

[226] L'employeur prétend que Caroline Girard ne pouvait pas ignorer les conséquences d'une absence d'amélioration sur la relation d'emploi parce qu'elle était en probation et qu'elle le savait.

[227] Je suis d'avis que Caroline Girard pouvait très bien ignorer que son emploi était en danger au moins pour les trois raisons suivantes.

[228] Premièrement, je le répète, Gaston Dallaire ne lui a pas dit clairement qu'elle avait des lacunes qui mettaient en péril la réussite de sa probation.

[229] Deuxièmement, il aurait eu une bonne occasion de le faire au moment de la prolongation, mais au lieu de lui parler de ce qu'il estimait être des lacunes à corriger, il lui dit que le but de la prolongation est de l'évaluer sur des tâches qu'elle n'a pas encore eu l'occasion d'exécuter, alors que ce n'est absolument pas son intention.

[230] Troisièmement, elle avait obtenu son poste régulier, sur invitation de Gaston Dallaire lui-même, alors qu'elle avait déjà fait deux contrats dont un à exécuter les mêmes tâches pour une période totale de 10 mois. On a beau lui dire qu'une nouvelle période de probation commence, Caroline Girard n'avait pas de raison de craindre pour sa réussite, à défaut par son supérieur de l'avoir prévenu clairement qu'elle avait des choses à améliorer si elle voulait obtenir le poste au terme de la probation.

### **La décision de l'employeur doit être prise de bonne foi**

[231] Je ne dis pas que Gaston Dallaire a agi de mauvaise foi. Il n'y a pas de preuve qu'il aurait été guidé par une telle intention. Cependant, j'estime qu'il a agi d'une manière inacceptable à l'égard de Caroline Girard et que sa décision de mettre fin à son emploi est arbitraire et déraisonnable.

[232] Gaston Dallaire dit qu'au moment de décider de mettre fin à l'emploi, il était devant une décision déchirante parce qu'il n'a pas réussi à l'amener à un comportement correct et c'est pour lui un constat d'échec. Il a raison, c'est un échec. Mais c'est lui qui a échoué en ne donnant pas à Caroline Girard la moindre chance de savoir ce qu'il lui reprochait.

[233] Donc, en adoptant une vision globale de la situation à partir de ces critères, j'estime qu'il faut conclure que l'employeur a manqué de rigueur dans le processus d'évaluation de la performance de Caroline Girard durant sa période de probation, ce qui l'a amené à prendre une décision arbitraire et déraisonnable. Les trois critères qui n'ont pas été respectés sont au cœur du processus d'évaluation de la performance et



essentiels à sa rigueur. Le défaut de les avoir respectés m'amène à conclure que la décision de l'employeur repose sur un procédé inéquitable.

[234] Même si on est en situation de probation et que l'employeur n'a pas à faire une démonstration aussi rigoureuse des motifs de sa décision, il doit néanmoins démontrer qu'il a suivi un processus équitable pour la salariée pour montrer que sa décision n'est pas déraisonnable.

[235] Il y a donc lieu d'annuler cette décision et d'ordonner la réintégration de Caroline Girard dans son emploi.

[236] Nous avons vu dans l'arrêt *Ville de Jonquière* que la décision sera déraisonnable si elle se fonde sur un procédé inéquitable ou si les motifs sur lesquels elle se base ne sont pas fondés. Je pourrais arrêter l'analyse ici puisque je conclus à l'iniquité du procédé. Mais, je veux quand même dire un mot sur les reproches qu'on lui a faits au cours de l'arbitrage relativement à ses actions dans la réalisation de certains projets. J'estime, comme nous le verrons, que les lacunes reprochées sont loin de démontrer une mauvaise performance de la part de la salariée.

[237] Le projet de rénovation des salles de bains lui a été remis au début de son emploi. Il n'a pas été réalisé selon l'échéancier. L'a-t-elle échappé? C'est possible. Il semble clair qu'elle n'a pas travaillé sur le projet entre janvier et novembre 2014. Il y avait vraisemblablement matière à formuler un reproche. Gaston Dallaire y fait référence dans son évaluation du 2 décembre qu'il n'a pas remise à Caroline Girard. Par ailleurs, si le projet a échappé à Caroline Girard, il a aussi échappé à Benoît Gilbert qui a témoigné assurer un suivi mensuel avec les TAA, vérifiant l'état d'avancement des travaux.

[238] Dans le projet des bancs de cellules, Gaston Dallaire dit qu'il n'est pas content que Caroline Girard prenne le parti du client plutôt que celui de la SQI. Il lui reprochera la même chose dans le projet du quai de chargement. L'approche à adopter avec le client dans un tel contexte n'est pas simple parce qu'on demande aussi au TAA d'entretenir de bonnes relations avec le client, ce qui est tout à fait normal. La position est donc délicate et le TAA a de la pression des deux côtés, ce que Gaston Dallaire reconnaît. Alors, il faut prendre des mesures pour aider la salariée à comprendre ce rôle complexe et la supporter dans cet apprentissage. Si Gaston Dallaire a raison de vouloir que la salariée agisse dans l'intérêt de la SQI, la preuve ne révèle pas qu'il a pris quelque mesure que ce soit pour l'aider à bien comprendre cet aspect du travail.

[239] Le projet du quai de chargement lui est remis alors qu'elle est encore occasionnelle. Il s'agit d'un projet complexe pour lequel l'estimé du client est quatre fois plus bas que celui auquel arrive la firme externe embauchée. Il paraît assez évident que ce problème allait requérir l'intervention de la direction, sinon au moins du coordonnateur. C'est ce qui se passe après la première évaluation de la firme. Benoît

Gilbert est interpellé et on tient une réunion avec Hélène Flamand et Caroline Girard pour préparer une révision du mandat.

[240] Benoît Gilbert ne se souvient pas ce qu'il a fait à la suite de l'appel d'Hélène Flamand. Donc, il n'apporte aucun éclairage sur le contenu de cette rencontre. Les échanges suivants entre Hélène Flamand et Caroline Girard ont été difficiles. Mais si le coordonnateur avait mis les choses au clair lors de la rencontre du 9 avril quant à la position de la direction par rapport à l'impasse effective entre l'estimé du MTQ et celui de la SQI, on peut penser que les relations entre les deux personnes auraient pu être moins difficiles.

[241] Gaston Dallaire dit que Caroline Girard aurait dû venir le voir en constatant l'impasse. Probablement que c'est ce qu'elle aurait dû faire mais, si elle l'avait fait, il lui aurait vraisemblablement reproché de ne pas s'être adressé à Benoît Gilbert puisque c'est ce qu'il fait le 28 octobre (E10). Elle lui envoie ce courriel parce qu'elle a de la difficulté à avoir l'information recherchée de la part de Benoît Gilbert. Celui-ci dira pourtant que ce courriel est un exemple de déresponsabilisation et que c'est à elle de venir le voir jusqu'à ce qu'elle obtienne la réponse qu'elle cherche.

[242] On lui reproche le ton de son courriel du 23 mai 2014 (E28). C'est un projet de courriel qu'elle fait parvenir d'abord à son coordonnateur pour avoir ses commentaires. Il ne lui en fait aucun, il ne réagit pas. Elle n'a pas envoyé le courriel. Elle était exaspérée par une situation contrariante. Elle a pris la peine de consulter son coordonnateur et, malgré l'absence de remarque de celui-ci, elle a eu la bonne réaction de ne pas l'envoyer. Alors je ne vois pas ce qu'on peut lui reprocher.

[243] Le projet du Palais de justice est un projet mécanique. Il y avait un problème majeur qui dépassait sa compétence technique. Elle n'avait pas les connaissances pour décider de faire les travaux mécaniques autrement. Elle a fait des interventions dès le 5 novembre pour limiter l'interruption de services.

[244] Elle a mis Benoît Gilbert en copie à partir du 21 novembre. Celui-ci n'a rien fait. Alors, si Gaston Dallaire reproche à Caroline Girard d'avoir manqué de jugement parce qu'elle n'a pas compris qu'on ne pouvait pas fermer un palais de justice, et ce point de le conforter dans sa décision de mettre fin à l'emploi, il faudrait faire le même reproche à Benoît Gilbert. L'employeur fait remarquer dans son plan d'argumentation qu'il n'y a pas de preuve que Caroline Girard s'est assurée que Benoît Gilbert a bien pris connaissance des courriels dont il est en copie. Franchement, si Benoît Gilbert ne prend pas connaissance des courriels de la TAA dont il coordonne le travail, ce n'est certainement pas le problème de celle-ci.

[245] Il y avait un problème majeur au Palais de justice de Sept-Îles qui dépassait les connaissances de Caroline Girard et c'est pour cela que Diane Douville a été bien avisée d'appeler le patron. D'ailleurs, on a pu organiser une rencontre des personnes capables de prendre les décisions pour revoir la façon d'effectuer les travaux et ainsi

limiter les inconvénients. C'est ce qu'il fallait faire dans les circonstances et cette rencontre aurait pu avoir lieu plus tôt si Benoît Gilbert avait réagi au courriel du 21 novembre.

[246] Dans le courriel E14 relativement à la porte de garage, il n'y a qu'une bonne intention de la part de Caroline Girard. Mais, si elle ne doit pas le faire de cette façon, il suffit de le lui dire. C'est injuste et déraisonnable de venir le lui reprocher en arbitrage alors qu'on ne lui fait pas le commentaire en cours d'emploi.

[247] Le courriel du 5 mars 2015 relativement à la génératrice visait à informer son supérieur de sa façon de procéder dans ce dossier. Gaston Dallaire dit qu'il n'y a aucune solution, que des problèmes. Sa lecture permet de constater au contraire qu'elle ne lui demande rien, sinon que de s'assurer de l'autorisation nécessaire du vice-président, et qu'elle expose seulement comment le dossier devrait se dérouler.

POUR CES MOTIFS, l'arbitre

REJETTE le grief #5082,

ACCUEILLE le grief #5081,

ANNULE la décision de l'employeur de mettre fin à l'emploi de Caroline Girard,

ORDONNE à l'employeur de réintégrer Caroline Girard dans son poste de technicienne en architecture et aménagement (TAA) et de lui payer, à titre d'indemnité, l'équivalent du salaire et de tous les avantages dont elle a été privée, avec les intérêts selon le Code du travail,

RÉSERVE sa compétence pour décider du grief #5087, pour déterminer le montant de l'indemnité le cas échéant, et pour régler toute difficulté découlant de l'application de la présente sentence arbitrale.

---

Denis Gagnon, arbitre