



Monsieur T _____

10 _____

E _____
Dom. Elu. : Me Eric MAUGE
Rue Marignac 14
1206 GENEVE

Partie appelante

Partie intimée

D'une part

D'autre part

ARRET

du vendredi 5 novembre 2004

Mme Renate PFISTER-LIECHTI, présidente

MM. Christian FREY et Bernard JEANNERET, juges employeurs

Mmes Micheline MAYOR et Geneviève PAGNOD, juges salariées

M. Henri GANGLOFF, greffier d'audience

EN FAIT

- A.** En date du 1er juin 1986, T_____, né le 2 novembre 1947, a été engagé par la Fondation pour la réalisation de la résidence pour personnes âgées A_____ en qualité d'aide-soignant - veilleur de nuit, moyennant un salaire mensuel brut de 3'200 fr.

À partir du 1er décembre 1987, T_____ a occupé la fonction d'animateur. Après avoir suivi différents stages, T_____ a été promu animateur responsable. En cette qualité, il a signé le 25 septembre 1998 un cahier des charges décrivant le détail de ses attributions.

Le salaire de T_____ s'est élevé en dernier lieu à 7'537 fr. 35 brut par mois, participation aux cotisations d'assurance maladie comprise.

Il n'est pas contesté que les relations de travail étaient régies par la convention collective applicable aux établissements médico-sociaux pour personnes âgées du 31 mars 1998.

Le 1er janvier 2001, les droits et obligations de la Fondation ont été repris par l'Association E_____, ci-après l'Association.

Il convient de préciser que, depuis le début des relations de travail avec T_____, l'établissement A_____ a eu pour directeur B_____.

- B.** En date du 8 janvier 2002, l'Association a mis fin, dans des circonstances litigieuses, au contrat la liant à T_____, avec effet au 30 avril 2002.

Selon un courrier signé ce même jour par B_____, les motifs de ce congé avaient été indiqués à T_____ à l'occasion d'un entretien. T_____ était libéré de son obligation de travailler et le solde des vacances, les jours fériés et congés devaient être considérés comme compris dans ce préavis.

Par lettre signature du 13 février 2002, le Syndicat C_____, ci-après le Syndicat, a fait savoir à l'Association qu'il considérait le licenciement, notifié par simple courrier, comme nul, et a sollicité, subsidiairement, l'indication des motifs du congé.

Dans sa réponse du 27 février 2002, l'Association a informé le Syndicat qu'elle avait licencié T_____ en raison d'un management insuffisant et lacunaire, de sa volonté affichée, parfois agressive, de freiner ou de ne pas faire évoluer le système de prise en charge de l'animation lors des cours « système qualité » donnés par Monsieur D_____, et de n'avoir pas mis en application les attentes manifestées par les résidents et attendues de la direction en novembre et décembre 2001.

Par lettre signature du 18 avril 2002, le Syndicat a formé opposition à ce licenciement, qu'il a qualifié d'abusif au sens de l'article 336 CO. Le Syndicat, pour le compte de T_____, a réclamé une indemnité correspondant à six mois de salaire ainsi que la remise d'un certificat de travail décrivant les compétences et qualités professionnelles de T_____.

- C. Par acte déposé au greffe du Tribunal des prud'hommes le 11 septembre 2002, T_____ a conclu au paiement de 45'224 fr. 10 à titre d'indemnité pour licenciement abusif au sens de l'article 336a CO et 7'537 fr. 35 à titre d'indemnité pour tort moral.

L'Association s'est opposée à la demande et a conclu au déboutement de T_____ de toutes ses conclusions.

- D. Par jugement du 22 septembre 2003, notifié le 5 février 2004, le Tribunal des prud'hommes a condamné l'Association à verser à T_____ la somme nette de 22'612 fr. 05, avec intérêt à 5 % dès le 1er mai 2002, soit trois mois de salaire.

Le Tribunal a considéré, au vu du résultat des enquêtes, que les motifs invoqués par l'Association pour licencier T_____ n'étaient pas démontrés et qu'il s'agissait d'un congé repréailles.

- E.** Par acte déposé au greffe de la juridiction des prud'hommes le 9 mars 2004, l'Association a appelé de ce jugement dont elle demande l'annulation, concluant au déboutement de T_____ de toutes ses conclusions.

Dans son mémoire de réponse du 12 mai 2004, T_____ a conclu à la confirmation du jugement entrepris.

- F.** Les faits pertinents suivants ressortent de la procédure :

- a.** Au début de l'année 2000, l'Association a fait établir un rapport d'audit organisationnel du service d'animation.

- aa)** Selon les conclusions de ce rapport, le concept du service audité était flou et non intégré aux autres services de l'établissement. Aucune orientation présente ou future n'était clairement exprimée ni formulée. La philosophie de travail du service était absente, les activités reproduites d'une fois sur l'autre la plupart du temps. Il n'y avait pas de dynamique interne au service ni de dynamique inter-services. Les activités tenaient peu compte des demandes des résidents, étaient routinières et trop structurées. La gestion du service faisait défaut, la plupart des documents n'étaient pas cohérents et ne représentaient pas le service sous une forme homogène. Il n'y avait pas d'indicateurs, de tableaux de bord ou de techniques de gestion, il n'y avait pas d'orientation vers le client, mais vers les besoins des collaborateurs. La gestion fonctionnelle et hiérarchique faisait défaut, laissant le service sans fil conducteur, sans suivi ni contrôle. Le rapport était suivi d'un inventaire de constatations relevant du diagnostic et des risques liés à la situation actuelle, en 43 points.

Entendu au cours des enquêtes, l'un des auteurs de ce rapport a expliqué que sa principale recommandation avait été l'intégration de l'animation au service des soins infirmiers. Concernant T_____, ce dernier portait vraisemblablement une certaine responsabilité dans ces problèmes organisationnels, mais il fallait comprendre que l'audit ne concernait pas

des personnes, mais un service. Le rapport était axé tant sur les entretiens avec le personnel que sur une collecte de données, notamment des documents remis par T_____. Le but d'un audit était précisément de collecter des faits et de garder un avis neutre et objectif sans attaques personnelles. Ce but était rappelé lors de chaque entretien. À l'occasion d'un audit de contrôle, effectué deux ans plus tard, il avait constaté qu'un travail important avait été réalisé et des améliorations conséquentes avaient été apportées; celles-ci étaient le fruit d'un travail de fond et d'équipe. T_____ avait dû contribuer à ce travail, respectivement à ces améliorations. Il n'avait rencontré aucune difficulté de contact avec T_____, pas plus qu'avec d'autres collaborateurs de ce service et n'avait pas entendu de plaintes concernant T_____ de la part de la direction (témoin F_____).

Selon l'auditeur formateur, l'audit avait mis en évidence, par l'audition d'une partie des résidents, un problème d'accès à l'animation en ce sens qu'il y avait une inadéquation partielle entre l'offre et la demande et probablement aussi un manque de compréhension des résidents. Le but de l'audit était d'agir et de mettre sur pied un programme d'action. Il avait eu un seul contact avec T_____, lors de la présentation de la méthodologie avant de commencer l'audit. Puisqu'il ne s'agissait pas d'un processus volontaire, mais d'une démarche décidée par la direction, il y avait eu des résistances. T_____ n'était pas meneur du projet et ses doutes constituaient parfois un frein. T_____ était plus négatif, plus que ce qu'il avait pour habitude de rencontrer dans ce genre de situations. Il avait toutefois réussi à gagner la confiance de T_____ ainsi que celle du groupe et, petit à petit, les objectifs avaient été atteints. L'attitude de T_____ pouvait être qualifiée de classique, mais il avait eu l'impression que l'intéressé voyait cet audit comme une attaque personnelle plutôt qu'une démarche qualité du service animation. L'audit de contrôle avait montré que les objectifs avaient été atteints à 60 %. Il avait eu l'impression que T_____ ralentissait parfois le processus mais, au fur et à mesure de l'avancement du projet, ce frein avait diminué. Le projet d'animation avait été présenté au mois d'octobre 2001 et avait été validé par la direction laquelle avait félicité les participants. Il n'avait pas recommandé de

licencier T_____ et n'avait émis aucune recommandation personnelle le concernant (témoin G_____).

- ab)** Selon le témoin H_____, animatrice ayant travaillé avec T_____, la procédure d'audit avait commencé par un incident au cours duquel G_____, l'un des responsables, s'était fâché, ce qui avait rendu les employés beaucoup plus méfiants. Le résultat de l'audit l'avait choquée et elle avait eu l'impression qu'il existait un fort décalage entre la perception du service d'animation de la qualité de ses prestations et lesdits résultats. Elle doutait de la manière dont l'avis des résidents avait été recueilli. Quant à T_____, il avait bien collaboré durant les cours donnés par les auditeurs.

Le témoin I_____, ergothérapeute ayant travaillé régulièrement avec T_____ entre novembre 1999 et novembre 2001, a qualifié leur collaboration de bonne. La plupart des animations étaient destinées à l'ensemble des résidents et il y avait des animations spécifiques pour l'unité dite « bleu ».

Le témoin J_____, infirmière, a déclaré que l'équipe d'animation au sein de l'établissement fonctionnait bien et elle n'avait pas remarqué de problèmes posés par T_____ au sein de l'équipe. Une démarche qualité avait été entreprise à partir des années 1997/1998. Il y avait eu un gros conflit au sein de l'équipe d'animation qui avait nui à la qualité de celle-ci. Ce conflit concernait plus particulièrement une collaboratrice, K_____, et les autres membres de l'équipe. À un moment donné, le directeur avait accepté d'éloigner cette collaboratrice de l'équipe. L'audit avait été ressenti comme une mesure de représailles de la direction suite à ce conflit, raison pour laquelle les animateurs avaient mal vécu l'exécution de cet audit qui avait été présenté d'une manière très négative. Si dans un premier temps, les animateurs avaient été choqués, ils avaient ensuite tout fait pour améliorer la situation. Les reproches formulés dans l'audit ne concernaient pas que les animateurs, ni d'ailleurs en particulier T_____. Quant aux cours de formation prodigués par l'un des auditeurs, T_____ y avait participé avec enthousiasme. À la suite de ces cours, T_____ avait

notamment fait une présentation d'un nouveau concept d'animation qui représentait une refonte complète du système en place. Le directeur s'était montré très satisfait de ce nouveau concept qui avait par la suite été appliqué. Vers Noël 2001, le directeur avait demandé que les séances de cinéma soient déplacées au samedi après-midi. Compte tenu des fêtes, ce déplacement avait été planifié par le service d'animation pour le début de l'année 2002. De manière générale, T_____ était très apprécié par les résidents et ses collègues; il était passionné par son travail.

Le témoin L_____, animatrice, a déclaré qu'elle ignorait tout des raisons pour lesquelles un audit avait été réalisé au sein de l'établissement en 2000. Cet audit avait révélé que le service d'animation n'était pas bon, en ce sens que les employés avaient les compétences requises, mais les utilisaient mal. L'ensemble des animateurs avait très mal réagi, d'autant plus qu'ils avaient été peu consultés. Elle avait suivi les cours de formation prodigués dans le cadre de cet audit, tout comme T_____. Ils avaient parfois été quelque peu dépassés par le côté théorique du cours. Toutefois, en date du 10 décembre 2001, le directeur et l'un des auteurs de l'audit avaient félicité l'équipe d'animation pour le travail accompli. À la fin décembre 2001, des instructions avaient été données en vue du déplacement des séances de cinéma l'après-midi. Dans le souci de ne pas faire ce changement sans préparation des résidents, ces instructions avaient été mises à exécution la deuxième semaine de janvier 2002.

- b.** ba) Concernant la période précédant le licenciement de T_____, il convient de relever que B_____ avait été absent pendant plusieurs mois pour cause de maladie, soit du 5 mai au 17 septembre 2001.

Selon les dires de B_____, il avait constaté, à son retour, qu'il n'avait pas été tenu compte des demandes de changement. Il était déçu du peu d'avancement du projet de réflexion sur l'animation auquel participaient T_____ ainsi que ses collègues animateurs et infirmières.

L'un des membres du comité de l'Association a expliqué qu'au retour du directeur après son congé maladie, des cadres de l'établissement lui avaient

téléphoné pour se plaindre de son comportement. Il avait rencontré à plusieurs reprises les cadres en question pour analyser le problème, mais n'avait pas pu mettre en évidence des reproches concrets. Les cadres avaient fait état de comportements inadaptés, notamment d'irascibilité de la part du directeur. Il était apparu qu'il s'agissait d'une sorte de fronde suite à la reprise en main de l'établissement par B_____. Les cadres en question, dont T_____ ne faisait pas partie, étaient menés par l'infirmière cheffe, J_____.

- bb)** T_____ a expliqué que, le 8 janvier 2002, il avait assisté normalement à la réunion des cadres. À l'issue de cette réunion, B_____ l'avait prié de rester avec son sous-directeur, M_____. B_____ lui avait alors adressé quelques griefs puis lui avait signifié qu'il était licencié. Une lettre de licenciement lui avait été remise pour signature, mais il avait refusé de la signer. Sous le choc de cette annonce, il avait quitté le bureau et était allé voir l'infirmière cheffe qui avait éclaté en sanglots en apprenant cette décision. Le sous-directeur, qu'il avait également interpellé, lui avait indiqué qu'il n'y adhérait pas. Il s'était ensuite rendu dans la salle d'animation pour avertir ses collègues. B_____ l'avait suivi pour lui faire quitter les lieux et l'avait menacé d'appeler la police. Le directeur était ensuite revenu avec un téléphone portable et une personne de la Fédération des établissements médico-sociaux avait essayé de le convaincre de quitter les lieux. B_____ avait voulu l'empêcher d'emporter ses affaires et lui avait fait restituer ses clés devant ses collègues, puis l'avait encore poursuivi jusque sur le parking avec la lettre de licenciement et l'avait insulté.

B_____ a pour sa part déclaré qu'il avait prié poliment T_____ de quitter les lieux en lui expliquant qu'il toucherait son salaire normalement jusqu'à la fin des rapports de travail. Il avait consulté la secrétaire générale de la Fédération des établissements médico-sociaux concernant l'attitude à avoir. Cette personne lui avait indiqué qu'il devait faire appel à la police. Le licenciement avait par la suite été annoncé aux résidents par haut-parleur.

- bc)** Devant la Cour d'appel, B_____ a précisé qu'une série d'éléments l'avaient conduit, entre son retour à la direction, le 17 septembre 2001, et la fin de l'année 2001, à décider de se séparer de T_____. L'élément déclenchant avait été le refus du service d'animation, dont T_____ était le responsable, de se conformer à sa décision de déplacer les séances de cinéma, alors même que les résidents le demandaient. Il n'y avait par ailleurs pas de contradiction entre le fait que T_____ avait été honoré à l'occasion de ses quinze ans de service, durant le mois de décembre 2001, et la décision de le licencier. Il avait aussi tenu compte des fêtes de fin d'année pour différer l'annonce de la décision de licenciement. En diffusant cette décision par haut-parleur, il avait voulu aviser les collaborateurs. Quant aux résidents, la plupart d'entre eux n'avait pas compris cette communication en raison de leur état de santé.
- bd)** Ce licenciement n'a été précédé d'aucun avertissement ni d'aucune mise en demeure écrite. Selon B_____, il aurait mis en garde T_____ à plusieurs reprises, ce que ce dernier a contesté. Aucune preuve n'a été rapportée quant à la réalité de ces avertissements.

Au contraire, le 5 décembre 2001, l'Association, sous la plume de son directeur, a adressé à T_____ le courrier suivant :

« Cher Collaborateur,

Au cours de cette année 2001, vous avez achevé votre quinzième année de travail au sein de notre Institution.

Le Comité de l'Association et la Direction s'unissent pour vous témoigner leur reconnaissance et leurs sincères remerciements pour tout ce que vous avez accompli au long de ces années.

Vous trouverez, ci-joint, une marque de notre gratitude.

En vous souhaitant de bonnes fêtes et en espérant compter encore longtemps sur votre collaboration, nous vous présentons, Cher Collaborateur, nos meilleures salutations. »

- c. Il n'est pas contesté que K_____, qui a travaillé dans l'équipe d'animation entre 1997 et fin 1999, avant d'être placé sous l'autorité de J_____, puis de quitter l'établissement à la fin de l'année 2001, a été la maîtresse de B_____. Ce dernier a toujours affirmé que le licenciement de T_____ n'avait aucun rapport avec les problèmes posés par K_____ au sein du service animation.

EN DROIT

1. L'appel est recevable pour avoir été déposé dans les forme et délai prévus par la loi (art. 59 de la loi sur la juridiction des prud'hommes).
2. Aucun débat ne s'est élevé à propos des conditions posées par l'article 336b CO qui sont dès lors tenues pour réunies.
3. a. Le Tribunal des prud'hommes a estimé, en substance, que le licenciement de l'intimé violait l'article 336 lit. d CO, car qu'il s'agissait d'un congé représentatif, aucun des motifs figurant dans la lettre de l'appelante du 27 février 2002 ne recouvrant un début de réalité. Ce licenciement était au contraire intervenu quelques jours seulement après le départ de K_____, maîtresse du directeur, et alors que plusieurs employés, dont l'intimé, s'étaient plaints du comportement de cette collaboratrice qui était à l'origine d'une ambiance délétère sur le lieu de travail.

Ce raisonnement ne peut pas être suivi tel quel au vu de l'état de fait établi ci-dessus. En effet, K_____ avait été éloignée du service d'animation à la fin de l'année 1999 et les enquêtes n'ont pas démontré que des employés et plus particulièrement l'intimé seraient intervenus auprès du directeur de l'établissement en raison du comportement de cette personne, entre les

mois de septembre et décembre 2001. Il est par ailleurs établi que K_____ a quitté l'établissement de son plein gré.

- b.** Ce qui vient d'être dit sous lit. a ne signifie pas encore que le licenciement de l'intimé n'est pas intervenu en violation de l'article 336 CO.

De jurisprudence constante, les cas de résiliation abusive énumérés par cette disposition légale ne sont pas exhaustifs (ATF 123 III 246 = JdT 1998 I 300 ; 121 III 60 = JdT 1996 I 47). Le caractère abusif d'une résiliation peut aussi résulter de la manière dont la partie qui résilie le contrat fait usage de son droit (ATF 118 II 157, 166).

Il est en l'espèce patent que les motifs de résiliation invoqués par l'appelante ne sont que des prétextes. Preuve en est déjà la lettre du 8 janvier 2002, qui ne comporte aucun motif, mais se réfère à l'entretien du même jour entre le directeur - accompagné de son sous-directeur - et l'intimé, ce dernier ayant été convoqué sans préavis, à l'issue d'une réunion des cadres.

S'il est établi par les enquêtes que l'audit, dont le service d'animation a fait l'objet en l'an 2000, a mis en l'évidence une organisation dudit service pour le moins inappropriée, l'audit de contrôle effectué deux ans plus tard, soit peu après la mise à pied de l'intimé, a révélé une très nette amélioration. C'est bien la preuve que les recommandations formulées par les auteurs de l'audit ont été suivies d'effet. De plus, selon les témoignages recueillis, l'intimé a participé à la mise en pratique de ces recommandations avec enthousiasme et bonne volonté et il n'a pas pris part à la fronde de certains cadres dirigée contre le directeur.

L'argument de l'appelante tiré du prétendu refus de l'intimé, en sa qualité de responsable du service d'animation, de déplacer immédiatement les séances de cinéma d'un jour à l'autre, apparaît comme dérisoire, dans la mesure où on ne voit vraiment pas en quoi ce léger retard, au demeurant justifié par des motifs valables, à savoir le souci de ne pas bousculer les

personnes âgées résidant dans l'établissement, traduirait une volonté de saboter la réforme du service d'animation.

À cela s'ajoute que ce licenciement, précédé d'aucun avertissement, oral ou écrit, comme le voudrait l'article 8.1 de la convention collective, est en totale contradiction avec le courrier adressé à l'intimé à l'occasion de ses quinze ans de service. Non seulement ce courrier est élogieux au sujet du travail accompli par l'intimé, mais indique clairement qu'il était souhaité que les rapports de travail se poursuivent encore longtemps.

Enfin, les circonstances du licenciement de l'intimé doivent être qualifiées de scandaleuses, tant elles jetaient le discrédit sur l'intéressé. L'appelante n'est pas crédible lorsqu'elle prétend, par la voix de son directeur, que les résidents auraient été incapables de comprendre le message diffusé par haut-parleur. D'une part, on ne voit pas à qui l'information concernant le licenciement de l'intimé était destiné, si ce n'était aux résidents. D'autre part, cette argumentation montre que le reproche tiré du retard du déplacement des séances de cinéma n'est pas sérieux, si véritablement les résidents, comme le prétend l'appelante, n'étaient plus capables de comprendre une communication diffusés par haut-parleur.

La Cour d'appel parvient ainsi à la conclusion que le licenciement de l'intimé, de par les fausses raisons invoquées et de par la manière dont il a été décidé et exécuté, violait gravement le principe de la bonne foi et doit dès lors être qualifié d'abusif, ce d'autant plus si l'on considère la durée des rapports de travail et l'âge de l'intimé.

- c. L'indemnité accordée à l'intimé par le Tribunal des prud'hommes s'avère ainsi entièrement justifiée - par substitution de motifs - et sera confirmée dans son principe et sa quotité.
4. Les frais de la procédure seront laissés à la charge de l'appelante, qui succombe.

PAR CES MOTIFS

La Cour d'appel des Prud'hommes, groupe 5

A la forme :

- Déclare recevable l'appel interjeté par E _____ contre le jugement du Tribunal des prud'hommes du 22 septembre 2003 dans la cause C/20501/2002-5.

Au fond :

- Confirme ce jugement.
- Met les frais de la procédure d'appel à la charge de E _____.
- Déboute les parties de toutes autres conclusions.

La greffière de juridiction

La présidente