

RÉPUBLIQUE ET



CANTON DE GENÈVE

POUVOIR JUDICIAIRE

A/3820/2018-FPUBL

ATA/1521/2019

COUR DE JUSTICE

Chambre administrative

Arrêt du 15 octobre 2019

dans la cause

Madame A_____

représentée par Me Christian Dandrès, avocat

contre

HÔPITAUX UNIVERSITAIRES DE GENÈVE

représentée par Me Pierre Martin-Achard, avocat

EN FAIT

- 1) Le 18 avril 2006, Madame A_____, née le _____1962, a été engagée à 100 %, en qualité d'aide-soignante, au sein du Service J_____ des Hôpitaux universitaires de Genève (ci-après : HUG).
- 2) Il ressort des entretiens d'évaluations et de développement des compétences (ci-après : EEDC) des 30 août 2006, 22 octobre 2007 et 22 février 2008 que l'évaluation globale de Mme A_____ était satisfaisante. Étaient notamment relevés sa maturité professionnelle et personnelle ainsi que son esprit d'équipe. La collaboratrice était décrite comme respectueuse des autres et toujours d'humeur égale. Étaient toutefois relevés des progrès à faire pour formuler ses demandes de manière constructive et adapter la tonalité de sa voix.
- 3) Le 15 mai 2008, Mme A_____ a été nommée fonctionnaire avec effet au 1^{er} juillet 2008.
- 4) Le 4 novembre 2008, Mme A_____ a été victime d'un accident professionnel qui a engendré une incapacité de travail totale, pour accident puis pour maladie.
- 5) À la suite d'une demande de prestations auprès de l'office cantonal de l'assurance-invalidité (ci-après : OCAI), un reclassement professionnel a été initié en 2011, l'intéressée suivant une formation d'auxiliaire administrative et divers cours de langues et de phonétique.

Mme A_____ a effectué plusieurs stages dans différents secteurs administratifs des HUG dans le cadre de cette procédure de reclassement. Ceux-ci se sont bien passés, l'intéressée donnant satisfaction à ses employeurs.
- 6) À sa demande et de concert avec l'OCAI, l'intéressée a repris une activité d'aide-soignante au sein du service K_____ des HUG (ci-après : le service) dès le 1^{er} avril 2013.
- 7) Le 30 septembre 2013 s'est déroulé un entretien d'évaluation. Les prestations étaient globalement jugées bonnes. Au titre des points négatifs, l'attention de la collaboratrice était attirée sur la discrétion, notamment dans les couloirs de l'unité. Elle devait travailler sur l'intonation et l'élocution verbale et suivre la formation « impact de la voix dans la communication professionnelle ».
- 8) Le 16 juin 2015, un nouvel entretien a eu lieu entre la collaboratrice, Madame B_____, responsable des ressources humaines du département O_____, et Madame C_____, responsable des soins au sein de ce département.

La teneur de cet entretien a été relatée dans un courrier du 26 juin 2015 à l'intéressée.

L'entretien portait sur différentes plaintes de patients, de collègues et d'une élève. L'intéressée a été rendue attentive à son comportement. Il n'était pas admissible de hurler dans les couloirs. Elle était invitée à gérer ses réactions. Sa familiarité avec certains patients n'était pas en adéquation avec le comportement attendu d'une aide-soignante. Elle était invitée à désormais respecter ses horaires.

À défaut de modification de son comportement, elle était informée qu'un entretien de service serait organisé.

- 9) Lors de l'entretien d'évaluation du 26 août 2015, l'évaluation globale a été jugée peu satisfaisante.

L'engagement et la motivation, l'intégration au service/à l'équipe, le comportement, la coopération, la communication et l'information ainsi que l'initiative et la flexibilité étaient insuffisants. L'intéressée faisait preuve de difficultés à se remettre en question à la suite de remarques de sa hiérarchie, chaque commentaire étant sujet à polémique. À la suite de plaintes de patients, plusieurs remarques sur la manière de s'exprimer et sur la distance respectueuse à garder avaient déjà été exprimées, sans réelle amélioration. La manière de s'exprimer envers les collègues et étudiants était souvent discourtoise et empreinte de colère. Enfin, les initiatives et propositions d'organisation du travail formulées par Mme A_____ étaient parfois adéquates mais devaient être exprimées sans agressivité ni jugement de valeur sur le travail d'autrui. Elle exprimait un fort mécontentement à toute demande de sa hiérarchie visant à aider d'autres unités du département.

Des objectifs devant être atteints sans délai ont été fixés. Il s'agissait ainsi de développer ses connaissances des pathologies viscérales complexes, de connaître les liens entre réalimentation et pathologies, de développer l'utilisation du dossier patient informatisé (ci-après : DPI) ainsi que de travailler sur son intonation et élocution verbale. Il s'agissait de communiquer de manière différente dans le respect des exigences institutionnelles.

L'évaluation précisait encore que l'intéressée n'avait pas intégré la nécessité de la mobilité au sein du département et manifestait avec véhémence son aversion pour une telle mobilité. Elle devait entendre les remarques justifiées qui lui étaient faites et réussir à s'améliorer sur les points évoqués.

Mme A_____ a précisé, dans des commentaires ajoutés à l'évaluation le 3 septembre 2015, que ses réactions découlaient de l'organisation du service et de ses conditions de travail qui s'étaient fortement dégradées et qui lui donnaient l'impression « de n'être qu'un pion » dont on attendait une flexibilité totale sans

considération pour sa personne et le reste du personnel. Elle était inquiète quant aux conséquences d'une telle désorganisation pour les patients.

L'intéressée exprimait sa satisfaction à travailler au sein de l'unité et son accord pour une nouvelle évaluation à l'issue de trois mois.

10) Un nouvel entretien d'évaluation s'est ainsi tenu le 4 décembre 2015, en présence de l'intéressée, de Madame D_____ ainsi que de la supérieure hiérarchique de cette dernière, Madame E_____.

a. L'évaluation était globalement bonne. Seul l'objectif intitulé « apprendre à communiquer différemment » n'était pas atteint. Les autres critères étaient partiellement atteints. La collaboratrice devait suivre la formation « communication constructive » et accepter les démarches de mobilité.

Si des améliorations devaient encore être fournies, les efforts de l'intéressée étaient malgré tout relevés. Le critère « tâches et responsabilités confiées » était jugé « très satisfaisant ».

b. Il était relevé que Mme A_____ exprimait toujours par son « attitude non verbale significative », sa désapprobation face aux demandes de suppléance dans d'autres unités de sa hiérarchie. Des efforts avaient été faits sur le volume verbal. La mise en pratique et l'acceptation de la démarche de mobilité et d'échange au sein du département étaient encore à acquérir.

c. L'intéressée avait, durant les trois derniers mois, démontré qu'elle avait les ressources personnelles pour modifier son comportement de manière constructive. Il restait toutefois une marge de progression significative sur certains points, en particulier l'acceptation de la mobilité au sein du département ainsi que le développement de la collaboration et de l'entraide avec ses collègues.

d. De son côté, la collaboratrice indiquait qu'elle appréciait ses collègues et ne souhaitait pas changer d'unité. Elle relevait que celle-ci était fragile et que le manque d'organisation, d'éthique sociale et professionnelle était un motif de souci et de querelles entre collègues. Elle avait l'impression d'être à l'école primaire alors qu'elle était là pour travailler.

L'évaluation précisait que la répartition de la charge en soins était depuis quelque temps organisée de manière à faire plus attention aux besoins de l'intéressée et que des collègues lui proposaient spontanément leur aide.

11) Le 9 mai 2017, l'intéressée a demandé par courriel à Madame F_____, responsable des ressources humaines du département O_____, à intégrer le département de maternité, le travail au sein du département O_____ ne lui convenant plus pour diverses raisons.

- 12) Durant la fermeture estivale de l'unité de l'intéressée, Mme A_____ a pu effectuer un stage au sein du département de médecine génétique et laboratoires, en qualité de coordinatrice du pré-analytique.

Ce stage n'a pas pu déboucher sur une possibilité de transfert, faute de poste ouvert, et l'intéressée a ainsi repris le 27 août 2017 son activité au département O_____. Toutefois, Mme F_____ a invité l'intéressée à contacter le secteur mobilité des HUG afin de l'aider dans ses démarches ultérieures.

- 13) a. Le 19 décembre 2017 s'est déroulé un entretien d'évaluation en présence de l'intéressée, de Mme D_____ et de Mme E_____.

L'évaluation globale était bonne, deux objectifs sur cinq étant atteints et les trois restants partiellement atteints, compte tenu de son expérience. Une plus grande autonomie était attendue de la collaboratrice pour certains soins.

b. Les décisions de la hiérarchie étaient systématiquement discutées et mal acceptées, en particulier lors de demandes de remplacement dans une autre unité. Des remarques sur son âge et sa fatigue étaient opposées aux demandes de sa hiérarchie. Si la communication était meilleure, il persistait régulièrement encore des réactions coléreuses et négatives qui détérioraient l'esprit d'équipe et l'ambiance au travail. La collaboratrice devait accepter les décisions de sa hiérarchie sans faire de commentaires. La collaboration avec ses collègues et les infirmières devait être adaptée afin d'aboutir à une autonomie de travail plus importante.

c. Les objectifs fixés concernaient en particulier l'autonomie attendue d'une aide-soignante avec son expérience ainsi que la poursuite du travail personnel entrepris, relatif à la manière de s'exprimer, en utilisant un langage approprié et un vocabulaire professionnel, ainsi que l'adoption en tout temps d'un ton adéquat et d'une attitude posée, l'établissement d'une communication adaptée à la personne et surtout accepter sans réaction colérique ou négative les décisions hiérarchiques en particulier en ce qui concernait la mobilité. La collaboratrice était invitée à se souvenir que les décisions étaient prises dans une perspective globale et non personnelle.

d. La collaboratrice a ajouté certains commentaires à l'issue de cette évaluation, le 18 janvier 2018. Elle précisait avoir parfois de la peine à s'adapter aux autres équipes en raison de leur manque d'organisation et ressentait une certaine fatigue due à son âge.

- 14) Le 18 mai 2018, Madame G_____, spécialiste RH en « case management » aux HUG, a reçu la collaboratrice en vue d'examiner les possibilités internes de mobilité.

Il ressortait du compte rendu de Mme G_____ que la collaboratrice souhaitait changer d'unité et travailler à la maternité. La spécialiste en « case management » lui a précisé que sa manière de communiquer, « directe, affirmative et revendicatrice » pourrait lui nuire lors d'entretien d'embauche par exemple. La collaboratrice en avait « pleinement conscience et ne souhaitait pas changer ce trait de sa personnalité ». Diverses recommandations ont été faites à la collaboratrice en vue de trouver un poste lui convenant mieux, selon les souhaits émis lors de cet entretien (meilleures conditions de travail, conditions adaptées à son état de santé).

- 15) Le 13 juillet 2018, Mme A_____ a été convoquée à un entretien de service qui se rapportait à son comportement envers sa hiérarchie et au sein de l'équipe, ainsi qu'envers des patients. Seraient évoqués à l'entretien la plainte d'une patiente du 11 juillet 2018, la situation relevée par la hiérarchie de garde du 9 juillet 2018, les situations ayant donné lieu à des entretiens avec Mme D_____, les éléments de l'entretien du 3 mai 2017, les entretiens d'évaluation du 19 décembre 2017, du 4 décembre 2015, du 26 août 2015 et les objectifs fixés lors de ces entretiens concernant la communication et le comportement, ainsi que le courrier du 26 juin 2015 relatif à l'entretien du 16 juin 2015.

Il était précisé que Mmes F_____ et E_____ seraient présentes à cet entretien.

- 16) Le 15 juillet 2018, la collaboratrice a écrit un courriel à sa hiérarchie en lien avec la plainte de la patiente mentionnée dans la convocation. Elle n'avait pas dit à celle-ci de faire elle-même son lit, au contraire, et précisait que sa collègue, Madame H_____, travaillait avec elle ce jour-là.

- 17) Le 14 août 2018 s'est tenu l'entretien de service précité, organisé conformément à l'art. 46 du statut du personnel des HUG (ci-après : le statut). Le sujet de l'entretien se rapportait aux points mentionnés dans la convocation.

a. Le 11 juillet 2018, une patiente s'était plainte de l'attitude exubérante de la collaboratrice ainsi que de son refus de refaire son lit. La patiente jugeait que l'attitude de la collaboratrice nuisait au service. La collaboratrice a expliqué à cet égard ne pas avoir refusé de faire le lit mais avoir décidé de le faire plus tard, la patiente sortante n'ayant pas encore quitté l'unité. Quand elle était revenue pour changer les draps, la patiente s'était occupée du changement de lit avec sa visiteuse, car elle savait les aides-soignantes surchargées. En outre, la collaboratrice expliquait son attitude joyeuse par la sortie d'une patiente qui allait mieux. Par ailleurs, elle avait toujours un comportement joyeux avec les patients afin de les soutenir et les accompagner au mieux.

b. Le 9 juillet 2018, Monsieur I_____, cadre de garde, avait informé les collègues de travail de Mme A_____ que celle-ci devrait se déplacer dans une

autre unité dès sa prise de service. Une altercation a par la suite eu lieu entre M. I_____ et l'intéressée, cette dernière estimant sa mobilité du jour inadmissible et tenant des propos déplacés et insultants envers l'institution et sa hiérarchie. La collaboratrice s'est excusée de son attitude à cette occasion, expliquant avoir eu un moment de rage dû à ses conditions de travail et à la fatigue qu'elles induisaient. Elle a rappelé que ses conditions de travail difficiles et la surcharge l'empêchaient d'exercer son travail dans de bonnes conditions.

c. Les nombreux rappels à l'ordre depuis 2016 de la part de la hiérarchie directe ont été évoqués, notamment ceux relatifs à la ponctualité, les arrivées tardives nuisant à la qualité de la prise en charge, et les contestations des décisions de la hiérarchie. La collaboratrice a expliqué avoir des problèmes de santé qui s'opposaient à sa mobilité, sans pour autant que ceux-ci soient médicalement documentés.

d. L'entretien du 3 mai 2017 qui concernait les reproches adressés par Mme A_____ aux infirmières d'une unité à laquelle elle avait été affectée en renfort a été rappelé. Ces reproches étaient formulés sur un ton et au fond de manière inadéquate. La collaboratrice a expliqué son attitude par un « ras le bol général » face à l'attitude des infirmières de ce secteur.

Elle avait aussi voulu contraindre un patient à prendre une douche, estimant qu'une douche se prenait le matin. Mme E_____ lui a rappelé que les droits fondamentaux des patients impliquaient qu'aucun soin ne pouvait leur être imposé. Par ailleurs, leurs pathologies ne leur permettaient pas de se croire à l'hôtel, contrairement aux affirmations de la collaboratrice.

Celle-ci a précisé qu'elle ne souhaitait plus aller dans d'autres unités, et a tenu un langage grossier « inadapté au monde professionnel ». Il lui a été rappelé que la mobilité n'était pas optionnelle et que l'entraide inter-équipe était incontournable pour garantir la sécurité des soins.

e. La collaboratrice a indiqué se sentir comme au collègue avec « les pions qui surveillent », toutes les situations relevées se passant en face du bureau de Mme D_____, sa responsable. En outre, proposer douche ou toilette était une obligation de l'aide-soignante, ce qui expliquait qu'elle l'ait fait.

f. Les responsables sont revenues sur les entretiens d'évaluation des 19 décembre 2017, 4 décembre 2015 et 26 août 2015. Les progrès et l'amélioration de la collaboratrice ont été soulignés. Si l'entretien du 26 août 2015 était globalement peu satisfaisant en raison de comportements inadéquats (manière de s'exprimer irrespectueuse, retards, aversion exprimée pour la mobilité), les deux évaluations de décembre 2015 et décembre 2017 étaient pour leur part bonnes.

Seuls persistaient des problèmes récurrents dans l'acceptation de la mobilité ainsi que de la communication. Malgré un travail personnel et des formations dispensées à la collaboratrice, celle-ci continuait à avoir un comportement « explosif » intolérable. La collaboratrice considérait qu'elle défendait l'équipe au complet et que certaines valeurs de travail étaient pour elle essentielles afin de faire son travail correctement. Elle reconnaissait qu'elle « montait très vite dans son attitude » mais considérait avoir fait des progrès.

g. La collaboratrice a rappelé qu'elle n'avait pas eu de soucis au Service J_____ entre 2006 et 2010 mais qu'elle ne pouvait plus y travailler pour des raisons de santé. Elle avait ensuite travaillé vingt-sept mois en facturation, mais sa réorientation n'avait pas abouti, le contact avec les patients lui manquant. Aucun problème de communication n'avait été relevé à ce moment-là. Les problèmes de 2015 étaient dus à sa responsable, Mme D_____, et la collaboratrice estimait qu'elle aurait dû changer d'unité à ce moment-là, afin de travailler avec quelqu'un d'autre.

La collaboratrice a rappelé son souhait de changer d'unité, voire de département. Elle souhaitait aller travailler à L_____. Elle n'avait pas postulé aux offres d'emploi dans les laboratoires à la suite de son stage d'observation positif car elle n'avait pas vu d'annonces pour ce poste, et il était impératif qu'on lui garantisse tant son salaire que son taux d'activité.

Elle se disait fatiguée physiquement et moralement et espérait quitter l'unité. Pour elle, l'institution mettait en danger les patients et devait aussi prendre soin des collaborateurs ; venir travailler était un calvaire et elle espérait finir son travail avec dignité. Elle était d'accord de désormais respecter sa hiérarchie.

- 18) Selon l'employeur, les faits mentionnés ci-dessus contrevenaient aux art. 20 à 22 du statut, qui ont été remis à la collaboratrice.

Celle-ci a été informée que son attitude et son comportement à l'égard de ses collègues, de la hiérarchie et des patients n'étaient plus tolérables et perturbaient l'organisation du service (cris, hurlements dans les couloirs, ton de voix élevé, colères, altercations dans les unités en présence des professionnels, propos vulgaires et orduriers, irrespect vis-à-vis de la hiérarchie, plaintes de patients).

Malgré de nombreux entretiens avec la hiérarchie, les objectifs fixés depuis 2015 dans les différents entretiens d'évaluations, les formations dispensées et les discussions avec les responsables RH, ce type de comportement inadéquat se réitérait, sans prise de conscience durable, ni remise en question au plan professionnel. Mme A_____ était informée que ces faits étaient susceptibles de déboucher sur une sanction qui pouvait aller du blâme au licenciement et qu'elle avait la possibilité de faire valoir des observations, dès réception du compte rendu de l'entretien, dans un délai de quatorze jours.

- 19) Le 17 août 2018, les HUG ont adressé à la collaboratrice le compte rendu de l'entretien de service, lui rappelant la possibilité de faire valoir des observations dans un délai de quatorze jours.
- 20) Le 3 septembre 2018, le syndicat des services publics (ci-après : SSP), pour le compte de Mme A_____, a sollicité l'annulation de l'entretien de service de cette dernière, sa responsable directe n'étant pas présente. Les HUG ont refusé cette requête par courrier du 14 septembre 2018.
- 21) Par courriel du 7 septembre 2018, Mme F_____ s'est adressée à ses collègues des ressources humaines des autres départements des HUG et également auprès de la Clinique L_____, en vue de rechercher un poste pour Mme A_____, à titre de reclassement avant licenciement.

Les collègues sollicités ont répondu par la négative, aucun poste correspondant au profil de la recourante n'étant à repourvoir.

- 22) Par décision déclarée exécutoire nonobstant recours du 1^{er} octobre 2018, remise en mains propres à Mme A_____ le 2 octobre 2018, les HUG ont résilié les rapports de service de celle-ci pour motif fondé, avec effet au 31 janvier 2019.
- 23) Dès le 3 octobre 2018, Mme A_____ s'est retrouvée en incapacité totale de travail.
- 24) Par courriel du 5 octobre 2018, les HUG ont pris note de l'arrêt de travail de Mme A_____. Le congé étant antérieur à cette incapacité, il était valable.
- 25) Le 31 octobre 2018, Mme A_____ a interjeté recours auprès de la chambre administrative de la Cour de justice (ci-après : la chambre administrative) contre la décision précitée, concluant à son annulation, aucun motif fondé n'existant, et à sa réintégration aux HUG. Subsidiairement, en cas de refus de réintégration, elle concluait à ce que les HUG soient condamnés à lui verser des indemnités équivalant à vingt-quatre mois de salaire.

Elle travaillait aux HUG depuis douze ans et avait toujours donné satisfaction. Son attitude n'avait jamais posé problème jusqu'à récemment et sa hiérarchie invoquait des réactions jugées inadéquates ou intempestives pour la licencier. Les éléments qui lui étaient reprochés étaient sortis de leur contexte et amplifiés, alors que ses réactions étaient liées à des surcharges et une mauvaise organisation du travail. Ses réactions n'étaient pas « gratuites » et n'avaient pas nui au bon fonctionnement du service. Une meilleure organisation du travail aurait pu éviter ces surcharges. Si son comportement était considéré comme contraire à ses obligations de service, les HUG auraient dû procéder à un avertissement, voire à une sanction disciplinaire et non à un licenciement.

La licencié pour motifs fondés donnait à penser qu'il était dans sa nature de mal se comporter avec sa hiérarchie et les patients, ce que démentaient les quatorze (sic) ans passés au sein de l'institution.

La décision était ainsi disproportionnée et la plaçait dans une situation professionnelle difficile, puisqu'à 56 ans, elle était seulement à quelques années de prendre une rente-pont pour activité avec pénibilité.

Elle souhaitait être entendue en même temps que deux autres collègues.

- 26) En réponse à un courrier de la chambre administrative lui demandant de transmettre la décision querellée, la recourante a également transmis une pétition de soutien de ses collègues de travail ainsi qu'une lettre du syndicat envoyée aux HUG le 3 septembre 2018.

- 27) Les HUG ont conclu au rejet du recours. Le licenciement était basé sur des motifs fondés, soit notamment l'attitude et le comportement inadéquats de la recourante, son refus de se conformer aux instructions de sa hiérarchie et son attitude discourtoise et colérique. Ce comportement inadapté perdurait depuis maintenant plusieurs années malgré plusieurs remises à l'ordre de sa hiérarchie, des évaluations, des formations dispensées et des discussions avec les ressources humaines.

Le principe de la proportionnalité avait été respecté, dès lors qu'aucune autre solution n'était envisageable, compte tenu des manquements persistants de la recourante. Le reclassement avait été tenté, en vain, puisqu'aucun poste correspondant au profil de la recourante n'était disponible.

- 28) Le 6 février 2019, la recourante a présenté des observations aux allégués des HUG. Elle persistait dans ses conclusions.

Elle était particulièrement appréciée de ses collègues et transmettait à la chambre administrative un complément à la pétition de soutien. En outre, plusieurs lettres de remerciements de patients étaient annexées à l'écriture. La recourante était qualifiée de « petit rayon de soleil » et de « personne charmante, vive, sérieuse, prête à répondre à [nos] nombreuses demandes de malades ». La recourante rappelait qu'elle avait toujours mis au centre de ses préoccupations le bien-être des patients.

Son travail avait été apprécié notamment lors des stages administratifs. La situation actuelle résultait d'une péjoration de ses conditions de travail, en raison d'une pression grandissante au sein de l'institution et d'une hiérarchie manquant de considération pour le personnel et le bien des patients, la surveillant en permanence dans l'attente d'une erreur. Elle considérait que sa situation actuelle résultait des critiques relatives à la désorganisation de l'unité adressées à sa hiérarchie, sans toutefois que ses propos nuisent au bon fonctionnement du

service. Au vu de ces éléments, la recourante maintenait qu'il n'existait aucun juste motif permettant de résilier les rapports de service.

- 29) Les 18 mars, 8 mai et 17 juin 2019 se sont tenues plusieurs audiences de comparution personnelle et d'enquêtes. La recourante a été entendue, tout comme Madame H_____, et Madame M_____, infirmières dans le service K_____, Monsieur I_____, infirmier responsable d'équipe de soins, ainsi que Mme F_____, responsable des ressources humaines au sein du département O_____, et Mme E_____, infirmière assistante de la responsable des soins.

Le détail des déclarations tant des témoins que des parties sera repris, en tant que de besoin, dans la partie en droit du présent arrêt.

- 30) Les HUG se sont opposés à l'audition de trois des témoins proposés par la recourante, dès lors qu'il s'agissait de patients qui ne pouvaient pas se prononcer sur les manquements reprochés. Lors de la dernière audience d'enquêtes, la recourante n'a plus demandé l'audition des patients mais plutôt celle de Monsieur N_____, diététicien ayant collaboré avec elle.

- 31) Dans ses observations après enquêtes du 16 août 2019, la recourante s'est référée à l'intégralité de ses écritures et conclusions, rappelant son professionnalisme et ses compétences. Les griefs à l'origine de la résiliation étaient infondés et contestés. Pour le surplus, la résiliation des rapports de services était contraire au principe de la proportionnalité.

- 32) Le même jour, les HUG ont présenté leurs conclusions après enquêtes, persistant intégralement dans leurs développements et conclusions.

- 33) Sur ce, la cause a été gardée à juger.

EN DROIT

- 1) Interjeté en temps utile devant la juridiction compétente, le recours est recevable (art. 132 de la loi sur l'organisation judiciaire du 26 septembre 2010 - LOJ - E 2 05 ; art. 62 al. 1 let. a de la loi sur la procédure administrative du 12 septembre 1985 - LPA - E 5 10 ; art. 31 al. 1 de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale et des établissements publics médicaux du 4 décembre 1997 - LPAC - B 5 05).

- 2) La recourante sollicite encore l'audition d'un diététicien qui avait collaboré avec elle. Elle n'a plus requis, à l'issue de la dernière audience, l'audition de patients.

a. Le droit d'être entendu, tel qu'il est garanti par l'art. 29 al. 2 de la Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (Cst. - RS 101),

comprend notamment le droit pour l'intéressé d'offrir des preuves pertinentes et d'obtenir qu'il y soit donné suite (ATF 132 II 485 consid. 3.2 ; 127 I 54 consid. 2b). Ce droit ne s'étend toutefois qu'aux éléments pertinents pour décider de l'issue du litige et n'empêche pas le juge de renoncer à l'administration de certaines preuves et de procéder à une appréciation anticipée de ces dernières, en particulier s'il acquiert la certitude que celles-ci ne l'amèneront pas à modifier son opinion ou si le fait à établir résulte déjà des constatations ressortant du dossier (ATF 138 III 374 consid. 4.3.2; 131 I 153 consid. 3).

b. En l'espèce, lors de la dernière audience, la recourante a maintenu sa demande d'audition de M. N_____. Compte tenu de son activité de diététicien, celui-ci n'a toutefois eu qu'un contact limité avec la recourante. Il n'assistait pas au quotidien, contrairement aux infirmières entendues, aux actes et comportements de celle-ci. En outre, au vu du dossier, des actes d'instruction effectués, des pièces produites par les parties et des explications fournies par celles-ci, le dossier apparaît complet et permet à la chambre de céans de statuer en connaissance des éléments pertinents. L'audition de M. N_____ ne serait pas de nature à modifier l'issue du litige.

Il ne sera donc pas ordonné d'autres actes d'instruction.

- 3) Dans un premier grief, la recourante estime que la résiliation de ses rapports de service ne repose pas sur des motifs fondés.
- 4) Les HUG sont les établissements publics médicaux du canton de Genève (art. 1 al. 1 de la loi sur les établissements publics médicaux du 19 septembre 1980 - LEPM - K 2 05). Les membres de leur personnel sont soumis à la LPAC, sous réserve de dispositions particulières figurant dans la LEPM, et au statut.
- 5) a. Conformément à l'art. 21 al. 3 LPAC, l'autorité compétente peut résilier les rapports de service du fonctionnaire pour un motif fondé. Elle motive sa décision. Elle est tenue, préalablement à la résiliation, de proposer des mesures de développement et de réinsertion professionnels et de rechercher si un autre poste au sein de l'administration cantonale correspond aux capacités de l'intéressé. Les modalités sont fixées par règlement.

b. Il y a motif fondé au sens de l'art. 22 LPAC, lorsque la continuation des rapports de service n'est plus compatible avec le bon fonctionnement de l'administration, soit notamment en raison de : l'insuffisance des prestations (let. a) ; l'inaptitude à remplir les exigences du poste (let. b) ; la disparition durable d'un motif d'engagement (let. c).

L'élargissement des motifs de résiliation des rapports de service, lors de la modification de la LPAC entrée en vigueur le 31 mai 2007, n'implique plus de démontrer que la poursuite des rapports de service est rendue difficile, mais

qu'elle n'est plus compatible avec le bon fonctionnement de l'administration (ATA/783/2016 du 20 septembre 2016). L'intérêt public au bon fonctionnement de l'administration cantonale, déterminant en la matière, sert de base à la notion de motif fondé, lequel est un élément objectif indépendant de la faute du membre du personnel. La résiliation pour motif fondé, qui est une mesure administrative, ne vise pas à punir mais à adapter la composition de la fonction publique dans un service déterminé aux exigences relatives au bon fonctionnement dudit service (ATA/1471/2017 du 14 novembre 2017 ; ATA/674/2017 du 20 juin 2017).

Des manquements dans le comportement de l'employé ne peuvent constituer un motif de licenciement que lorsqu'ils sont reconnaissables également pour des tiers. Il faut que le comportement de l'employé perturbe le bon fonctionnement de l'entreprise (en l'espèce, du département) ou qu'il soit propre à ébranler le rapport de confiance avec le supérieur (arrêt du Tribunal administratif fédéral A-897/2012 du 13 août 2012 consid. 6.3.2 ; Valérie DÉFAGO GAUDIN, Conflits et fonction publique : instruments, in Jean-Philippe DUNAND/Pascal MANHON [éd.], Conflits au travail, 2015, p. 161-162).

c. Quant aux devoirs du personnel, les membres du personnel sont tenus au respect de l'intérêt de l'État et doivent s'abstenir de tout ce qui peut lui porter préjudice (art. 20 du règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux du 24 février 1999 - RPAC - B 5 05.01). Ils se doivent, par leur attitude, d'entretenir des relations dignes et correctes avec leurs supérieurs, leurs collègues et leurs subordonnés, et de permettre et de faciliter la collaboration entre ces personnes (art. 21 let. a RPAC).

S'agissant de l'exécution du travail, les membres du personnel se doivent de remplir tous les devoirs de leur fonction consciencieusement et avec diligence (art. 22 al. 1 RPAC).

d. Les rapports de service étant soumis au droit public, la résiliation de ceux-ci est en outre assujettie au respect des principes constitutionnels, en particulier ceux de la légalité, l'égalité de traitement, la proportionnalité et l'interdiction de l'arbitraire (ATA/347/2016 du 26 août 2016 consid. 5e ; ATA/1343/2015 précité consid. 8).

6) a. En l'espèce, la position des HUG repose sur plusieurs entretiens et évaluations de compétences ainsi que sur divers incidents ayant émaillé la relation professionnelle. La recourante conteste les arguments des HUG, estimant qu'il n'existe pas de motif fondé.

b. Il ressort du dossier que l'attitude de la recourante à l'égard des patients n'a, à l'exception d'une plainte de patient, pas donné lieu à des doléances de ceux-ci. Mme E_____ a relevé qu'à part une patiente, elle n'avait reçu aucune autre

plainte de patients, certains étaient d'ailleurs très contents des services de la recourante et des remerciements ont été exprimés en rapport avec ceux-ci. Mme H_____ a également relevé que « dans son approche avec les patients, [la recourante] s'est toujours montrée énergique et motivationnelle, ce qui était positif. Elle cherchait à les booster pour leur rétablissement. Elle les a toujours respectés et cherché à faire le mieux pour eux ». Elle a également déclaré que « son énergie n'était pas toujours perçue peut-être de la même manière par tous les patients, comme d'autres manières de faire plus douces ne peuvent pas nécessairement convenir [non plus]. Chaque patient ressent[ait] les choses différemment ». Une autre infirmière, Mme M_____, a précisé qu'elle n'avait jamais constaté de comportement inadéquat envers des patients.

c. Néanmoins, il ressort également de ces auditions que la recourante collabore difficilement avec ses collègues et se révèle inadéquate à l'égard de sa hiérarchie, même si certains incidents n'ont pas nécessité d'entretien de service par la suite. Mme H_____ a précisé aussi avoir « rencontré une situation difficile avec la recourante », celle-ci lui ayant fait des reproches inadéquats en haussant le ton. La recourante s'est par la suite excusée. Seule Mme M_____, qui a expliqué en audience prendre parti pour la recourante dans la situation l'opposant à l'institution, a indiqué ne pas avoir rencontré de soucis avec celle-ci.

d. M. I_____ a aussi fait état d'un incident important, la recourante refusant une mobilité qui était nécessaire pour les besoins du service et s'emportant de manière grossière et inadéquate. Ce collaborateur a précisé « que la collaboratrice n'est pas dysfonctionnante dans les soins mais dans son comportement au sein de l'équipe ».

Il ressort ainsi du dossier que la collaboratrice est revendicatrice et opposée à la mobilité, à tout le moins depuis 2015. Elle considère que le système est mal géré. Elle exprime toutefois cet avis de façon conflictuelle, agressive et colérique à l'égard de sa hiérarchie. De manière répétée, elle s'est opposée violemment à toute forme de mobilité, pour finalement s'exécuter, de mauvaise grâce et en dernier recours.

Par ailleurs, il ressort de l'audition de Mme F_____ que la charge de travail était étudiée par le département et que le taux d'occupation des lits au sein de la chirurgie viscérale était inférieur à la cible institutionnelle. Des surcharges ponctuelles et une lourde charge de travail ne pouvaient pas être exclues, l'unité apportant des soins aigus, mais il n'y avait pas d'indicateurs de surcharge de travail chronique dans l'unité de la recourante. Des lits avaient au contraire été fermés dans ces unités en 2018. Mme M_____, témoin ouvertement favorable à la recourante, a d'ailleurs déclaré que la mobilité au sein des unités faisait partie de sa fonction. Mme F_____ a également précisé que sans mobilité, l'institution ne pouvait plus fonctionner.

e. La recourante estime être compétente et avoir toujours fait preuve de professionnalisme. À l'exception de la plainte d'une patiente, sur laquelle la décision de licenciement ne se base au demeurant pas, la recourante semble, de manière générale, avoir été appréciée par ceux-ci. Toutefois, son exubérance et manque de distance, observés notamment par Mmes H_____ et E_____, n'étaient pas toujours adéquats par rapports aux patients. Or, il appartient à une collaboratrice ayant son expérience de savoir garder une distance adéquate en fonction des préférences des patients, qui ne ressentent pas tous les événements de la même manière. Il n'appartient pas aux patients de s'adapter aux soignants mais bien aux soignants d'avoir suffisamment de finesse pour ressentir l'état émotionnel des patients et d'adapter leur attitude en conséquence.

7) a. Depuis l'entretien d'évaluation insatisfaisant de 2015, la recourante a été invitée à modifier son comportement, non conforme aux standards attendus d'une aide-soignante. En effet, tant le contenu que la forme ne correspondaient pas à une communication professionnelle, en particulier avec ses collègues et sa hiérarchie.

b. Les évaluations de décembre 2015 et 2017 relèvent certes les progrès à court terme réalisés par la recourante, mais ceux-ci ne suffisent pas à rendre son comportement conforme à celui attendu d'une aide-soignante avec son expérience. Par ailleurs, les évaluations mettent systématiquement en avant une absence de remise en question et la difficulté de la recourante à entendre les remarques. Malgré plusieurs formations, des carences demeuraient dans la manière de communiquer avec sa hiérarchie et certaines collègues.

Les évaluations mentionnaient que, malgré les progrès, il existait une réelle nécessité que l'intéressée améliore communication et flexibilité en particulier dans le cadre de la mobilité inter-unité, nécessaire au fonctionnement de l'institution. Les critiques émises à l'encontre de la recourante ont ainsi été constantes depuis 2015.

c. Il ressort du dossier que la recourante, par son attitude, a rendu le fonctionnement du service difficile. Malgré les remises à l'ordre de sa hiérarchie et les mesures prises, la recourante n'a pas modifié son comportement. Au contraire, elle a continué à créer des situations tendues, ayant des répercussions sur l'ensemble du fonctionnement du service. La décision querellée se fonde ainsi sur plusieurs griefs, liés au comportement de la recourante, à sa ponctualité ainsi qu'aux mauvais rapports entretenus avec ses supérieurs hiérarchiques. Bien que les relations de travail aient duré relativement longtemps, que la recourante possède des qualités notamment dans ses relations avec les patients, les différentes évaluations mettent en avant de nombreux critères professionnels problématiques, dûment illustrés par des exemples.

Aucun élément, à l'exception de l'altercation avec M. I_____, pris isolément, n'est suffisamment grave au point de représenter un motif fondé.

Toutefois, au vu de l'accumulation et la répétition des incidents et de l'attitude de la recourante, qui malgré de nombreux entretiens, rappels, et accompagnements de la hiérarchie, n'a pas modifié son comportement alors que, depuis 2015 à tout le moins, son attention a été attirée sur la nécessaire modification de son attitude, la chambre de céans estime que les HUG ont, en l'espèce, suffisamment établi l'existence de motifs fondés au sens des art. 21 al. 3 et 22 LPAC, susceptibles de conduire à la résiliation des rapports de service de la recourante.

d. Dans de telles circonstances, la poursuite des rapports de service n'était pas compatible avec le bon fonctionnement des HUG, de sorte que les intimés n'ont pas abusé de leur pouvoir d'appréciation en licenciant la recourante. La résiliation des rapports de service était justifiée par les actes susmentionnés de la recourante, violant en particulier son devoir de respecter l'intérêt de l'État (art. 20 RPAC) ainsi que ses devoirs d'entretenir des relations dignes et correctes avec ses supérieurs et ses collègues et de permettre et faciliter la collaboration entre ces personnes (art. 21 let. a RPAC), ainsi que de remplir tous les devoirs de sa fonction consciencieusement et avec diligence (art. 22 al. 1 RPAC). Ces actes étaient incompatibles avec la poursuite des relations de service et avaient rompu la confiance minimale nécessaire à leur exercice.

Par conséquent, l'existence de motifs fondés a été établie par les HUG. Ce grief doit ainsi être écarté.

- 8) a. L'autorité est tenue, avant la résiliation, de proposer des mesures de développement et de réinsertion professionnels et de rechercher si un autre poste au sein de l'administration cantonale correspond aux capacités de l'intéressé, les modalités étant fixées par règlement (art. 21 al. 3 LPAC).
- b. L'art. 46A RPAC et l'art. 48A du statut règlent le reclassement. Ils exigent entre autres que les éléments constitutifs d'un motif fondé soient dûment établis lors d'entretiens de service.
- c. Un reclassement selon l'art. 21 al. 3 LPAC est proposé pour autant qu'un poste soit disponible au sein de l'administration et que l'intéressé au bénéfice d'une nomination dispose des capacités nécessaires pour l'occuper. Des mesures de développement et de réinsertion professionnels propres à favoriser le reclassement sont proposées (art. 46A al. 2 RPAC). L'intéressé est tenu de collaborer. Il peut faire des suggestions (art. 46A al. 3 RPAC).
- d. Le principe du reclassement, applicable aux seuls fonctionnaires, est une expression du principe de la proportionnalité (art. 36 al. 3 Cst.). Il impose à l'État de s'assurer, avant qu'un licenciement ne soit prononcé, qu'aucune mesure moins préjudiciable pour l'administré ne puisse être prise (arrêt du Tribunal fédéral 1C_309/2008 du 28 janvier 2009 consid. 2.2 ; ATA/1343/2015 du 15 décembre 2015 ; ATA/585/2015 du 9 juin 2015).

e. L'employeur a l'obligation préalable d'aider l'intéressé et de tenter un reclassement, avant de prononcer la résiliation des rapports de service d'un agent public au bénéfice d'une nomination : il s'agit tout d'abord de proposer des mesures dont l'objectif est d'aider l'intéressé à retrouver ou maintenir son « employabilité », soit sa capacité à conserver ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau. Avant qu'une résiliation ne puisse intervenir, différentes mesures peuvent être envisagées et prendre de multiples formes. À titre d'exemples, on pense au certificat de travail intermédiaire, au bilan de compétences, à un stage d'évaluation, aux conseils en orientation, aux mesures de formation et d'évolution professionnelles, à l'accompagnement personnalisé, voire à « l'outplacement » (arrêt du Tribunal fédéral 8C_697/2017 du 11 octobre 2018 ; MGC 2005-2006/XI A 10421).

f. Selon la jurisprudence, lorsque la loi prescrit à l'État de ne pas licencier une personne qu'il est possible de reclasser ailleurs, elle ne lui impose pas une obligation de résultat, mais celle de mettre en œuvre tout ce qui peut être raisonnablement exigé de lui (ATA/679/2017 du 20 juin 2017 consid. 7c ; ATA/298/2016 du 12 avril 2016 consid. 5b ; ATA/128/2015 du 3 février 2015 consid. 4). En outre, le reclassement est illusoire s'il revient, en fin de compte, à reporter dans un autre service les problèmes de comportement reprochés au fonctionnaire concerné (arrêt du Tribunal fédéral 8C_839/2014 du 5 mai 2015 consid. 7.1 ; ATA/1193/2017 du 22 août 2017).

g. En l'espèce, s'agissant du respect de la procédure de reclassement par les intimés, les pièces du dossier et les audiences de comparution personnelle et d'enquêtes démontrent que les intimés ont œuvré de manière large pour favoriser le reclassement de la recourante et que celle-ci n'a pas collaboré ni effectué de suggestions. Aucun poste n'était disponible à teneur des réponses des autres gestionnaires RH et un poste dans le domaine administratif n'a été cherché qu'afin d'éviter que la situation ne se reproduise dans un autre service, les difficultés relationnelles avec l'équipe et la hiérarchie empêchant un reclassement dans un poste de soins.

Par conséquent, la procédure de reclassement a correctement été suivie par les HUG et la résiliation des rapports de service de la recourante n'est ainsi pas contraire au droit.

9) Dans un second grief, la recourante estime que son licenciement viole le principe de la proportionnalité.

a. Le principe de la proportionnalité, garanti par l'art. 5 al. 2 Cst., se compose des règles d'aptitude - qui exige que le moyen choisi soit propre à atteindre le but fixé - de nécessité - qui impose qu'entre plusieurs moyens adaptés, l'on choisisse celui qui porte l'atteinte la moins grave aux intérêts privés - et de proportionnalité

au sens étroit - qui met en balance les effets de la mesure choisie sur la situation de l'administré et le résultat escompté du point de vue de l'intérêt public (ATF 125 I 474 consid. 3 ; arrêt du Tribunal fédéral 1P. 269/2001 du 7 juin 2001 consid. 2c).

b. En l'espèce, le licenciement est propre à atteindre le but fixé, à savoir garantir le bon fonctionnement des HUG. Il est nécessaire aux fins de garantir la qualité des soins aux patients - les relations entre professionnels et avec la hiérarchie à cette fin étant aussi importantes - et proportionné au sens étroit au vu notamment des nombreuses évaluations fixant des objectifs, en l'espèce non atteints. En outre, les divers comportements inadéquats de la recourante, qui malgré de nombreuses remarques, entretiens, formations et discussions avec les RH, n'ont abouti ni à une remise en question professionnelle ni à une prise de conscience de la recourante, ni surtout à une modification de son attitude professionnelle.

Par conséquent, la résiliation des rapports de service ne viole pas le principe de la proportionnalité et ce grief doit être écarté.

- 10) La recourante considère enfin que son licenciement est contraire au droit car elle n'a pas eu accès à la plainte de la patiente qui serait à l'origine du licenciement et sa supérieure hiérarchique n'était pas présente à l'entretien de service.

Si la recourante n'a pas eu accès à la plainte de la patiente, elle a pu se déterminer à de multiples reprises à ce sujet et expliquer sa position. Au demeurant, le licenciement n'est pas basé sur cette plainte mais sur d'autres comportements inadaptés de la recourante. En outre, si Mme D_____, supérieure hiérarchique directe de la recourante, n'a pas assisté à l'entretien de service, elle était représentée par sa propre supérieure hiérarchique à celui-ci, dès lors que les reproches à l'encontre de la recourante allaient au-delà de son champ de compétences. La recourante n'explique par ailleurs pas en quoi cette situation impliquerait que la résiliation des rapports de service serait contraire au droit.

Partant, ce grief sera écarté.

Compte tenu de ce qui précède, le recours sera rejeté et la décision querellée confirmée.

- 11) Vu l'issue du litige, un émolument de CHF 1'000.- sera mis à la charge de la recourante, qui succombe (art. 87 al. 1 LPA). Aucune indemnité de procédure ne sera allouée (art. 87 al. 2 LPA).

* * * * *

PAR CES MOTIFS
LA CHAMBRE ADMINISTRATIVE

à la forme :

déclare recevable le recours interjeté le 31 octobre 2018 par Madame A_____ contre la décision des Hôpitaux universitaires de Genève du 1^{er} octobre 2018 ;

au fond :

le rejette ;

met un émolument de CHF 1'000.- à la charge de Madame A_____ ;

dit qu'il n'est pas alloué d'indemnité de procédure ;

dit que, conformément aux art. 82 ss de la loi fédérale sur le Tribunal fédéral du 17 juin 2005 (LTF - RS 173.110), le présent arrêt peut être porté dans les trente jours qui suivent sa notification par-devant le Tribunal fédéral ;

- par la voie du recours en matière de droit public, s'il porte sur les rapports de travail entre les parties et que la valeur litigieuse n'est pas inférieure à CHF 15'000.- ;

- par la voie du recours en matière de droit public, si la valeur litigieuse est inférieure à CHF 15'000.- et que la contestation porte sur une question juridique de principe ;

- par la voie du recours constitutionnel subsidiaire, aux conditions posées par les art. 113 ss LTF, si la valeur litigieuse est inférieure à CHF 15'000.- ;

le mémoire de recours doit indiquer les conclusions, motifs et moyens de preuve et porter la signature du recourant ou de son mandataire ; il doit être adressé au Tribunal fédéral, Schweizerhofquai 6, 6004 Lucerne, par voie postale ou par voie électronique aux conditions de l'art. 42 LTF. Le présent arrêt et les pièces en possession du recourant, invoquées comme moyens de preuve, doivent être joints à l'envoi ;

communique le présent arrêt à Me Christian Dandrès, avocat de la recourante, ainsi qu'à Me Pierre Martin-Achard, avocat des Hôpitaux universitaires de Genève.

Siégeant : Mme Payot Zen-Ruffinen, présidente, Mme Krauskopf, MM. Pagan et Verniory, Mme Cuendet, juges.

Au nom de la chambre administrative :

la greffière-juriste :

la présidente siégeant :

M. Rodriguez Ellwanger

F. Payot Zen-Ruffinen

Copie conforme de cet arrêt a été communiquée aux parties.

Genève, le

la greffière :