

Les critères jurisprudentiels encadrant la sélection des salariés en contexte de licenciement économique

Ann Sophie DEL VECCHIO* et Rosalie GAGNON*
EYB2026BRH2874

EYB2026BRH2874

Bulletin en ressources humaines, 2026

Ann Sophie DEL VECCHIO* et Rosalie GAGNON*

Les critères jurisprudentiels encadrant la sélection des salariés en contexte de licenciement économique

TABLE DES MATIÈRES

[INTRODUCTION](#)

[I- GÉNÉRALITÉS](#)

[II- ANALYSE JURISPRUDENTIELLE](#)

[CONCLUSION](#)

Résumé

Les auteurs analysent les critères jurisprudentiels que les employeurs doivent respecter lors de la sélection des salariés visés par un licenciement économique. Elles expliquent d'abord la distinction juridique entre un licenciement et un congédiement, puis examinent le cadre légal applicable en vertu de l'article [124](#) de la Loi sur les normes du travail. À partir d'une revue de la jurisprudence récente du Tribunal administratif du travail, elles dressent un portrait détaillé des critères objectifs et impartiaux reconnus par les tribunaux, notamment les compétences, l'ancienneté, la rentabilité, la performance et la polyvalence.

[INTRODUCTION](#)

Licenciement ou congédiement ? Si ces deux notions peuvent parfois être confondues dans le langage courant, elles recouvrent pourtant des réalités juridiques distinctes qu'il importe de bien différencier.

En l'absence de définition législative, ce sont les tribunaux qui ont été appelés à en préciser la portée et à en dégager les contours. À cet égard, l'arrêt *Donohue inc. c. Simard*¹, jugement phare de la Cour d'appel en la matière, établit la distinction suivante :

En principe on peut dire que le « licenciement » est « un acte par lequel un employeur met fin d'une façon permanente au contrat individuel de travail chez l'un, plusieurs ou l'ensemble des membres de son personnel pour des motifs d'ordre économique ou technique ».

Par ailleurs, le terme « congédiement », utilisé à l'article [124](#) LNT ne vise que les ruptures de la relation de travail causées par des motifs subjectifs liés aux caractéristiques propres du salarié.

I- GÉNÉRALITÉS

Un licenciement constitue donc une mesure administrative, intimement liée à des motifs économiques, budgétaires ou de réorganisation d'entreprise². À cet égard, il s'inscrit dans l'exercice des droits de gérance de l'employeur, lequel peut déterminer ses besoins de main-d'oeuvre³.

Or, même lorsqu'un employeur procède à un licenciement, le salarié visé peut néanmoins déposer une plainte en vertu de l'article [124](#) de la *Loi sur les normes du travail*⁴ (« LNT »). Cette disposition confère une protection d'emploi au salarié qui cumule au moins deux ans de service continu auprès d'une même entreprise, en lui permettant de contester un congédiement effectué sans cause juste et suffisante. Ainsi, lorsque le salarié remplit les conditions pour bénéficier de cette protection et dépose une plainte, il appartient à l'employeur de démontrer que la mesure contestée constitue véritablement un licenciement.

Il doit donc prouver, selon la prépondérance des probabilités, que les difficultés économiques alléguées pour justifier l'abolition de poste de ce salarié sont réelles et qu'elles en sont la cause véritable⁵. À ce titre, la conjoncture économique complexe entraînée par la pandémie de la COVID-19 a été reconnue par les tribunaux comme pouvant justifier des licenciements, même en l'absence d'une preuve élaborée de difficultés financières ou de réorganisation des activités de l'employeur, compte tenu du contexte exceptionnel⁶.

Cependant, même dans de telles circonstances hors du commun, les critères utilisés par l'employeur pour sélectionner les personnes visées par un licenciement doivent demeurer raisonnables, objectifs et exempts de discrimination ou d'arbitraire⁷.

En effet, une fois que l'employeur a établi l'existence de motifs économiques justifiant l'abolition de poste, il revient au plaignant de démontrer que sa sélection, parmi d'autres salariés, repose plutôt sur des critères **partiaux**, **illicites** ou **discriminatoires**.

Mais quels sont donc ces fameux critères impartiaux, licites ou non discriminatoires retenus par le Tribunal administratif du travail (« TAT ») ?

II- ANALYSE JURISPRUDENTIELLE

En nous inspirant des décisions récentes, nous avons dressé un tableau des différents éléments retenus dans des décisions récentes des juges administratifs.

<p>1. Les compétences et la capacité</p>	<p>A) <u>La compétence de façon générale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Robichaud c. Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec inc.</i>, 2025 QCTAT 231, EYB 2025-561747 <ul style="list-style-type: none"> • Le constat voulant que le profil de compétence de la plaignante ne soit pas en adéquation avec le modèle d'affaires ou les besoins de l'employeur n'a rien de partial, d'illicite ou de déraisonnable. L'employeur a démontré que le licenciement d'une directrice du service des Relations du travail découlait d'une réorganisation administrative. La plaignante n'avait pas la compétence nécessaire en santé et sécurité du travail pour occuper un nouveau poste de directrice. Ce poste a plutôt été accordé à un employé spécialisé dans le domaine. Un employeur est donc en droit d'évaluer ses besoins et d'organiser son service en fonction du profil de compétence de ses employés. • <i>Sauchyna c. Franklin Empire inc.</i>, 2022 QCTAT 1486, EYB 2022-440969 <ul style="list-style-type: none"> • La plaignante n'aurait pu satisfaire aux exigences du nouveau poste d'analyste, même après une formation usuelle, d'autant plus qu'elle a reconnu que le directeur maîtrisait mieux le logiciel Excel qu'elle. Dans ces circonstances, le refus de sa candidature repose sur un critère objectif et raisonnable. • <i>Jodoin c. 9205-5300 Québec inc.</i>, 2017 QCTAT 2765 <ul style="list-style-type: none"> • Les critères de sélection du salarié à licencier incluent l'ancienneté, la compétence et la rapidité. Les salariées qui occupent une position située au début de la ligne de production sont mises à pied les premières parce qu'elles exécutent moins de travaux de finition qui sont plus complexes et demandent une plus grande dextérité. <p>B) <u>La compétence linguistique</u></p>
---	---

- ***Ravanis c. Stationnement Métropolitain inc.***, 2021 QCTAT 4729, [EYB 2021-415047](#)
 - Dans un contexte de décroissance où seuls deux stationnements subsistaient, l'employeur a refusé de réaffecter le plaignant à un autre stationnement en raison de sa méconnaissance de la langue française.
- ***Paradis c. 9123-1878 Québec inc.***, 2021 QCTAT 2632, [EYB 2021-393036](#)
 - L'employeur a choisi de licencier le salarié ne maîtrisant pas le russe, l'entreprise ayant développé un marché important à l'international, notamment en Russie, ce qui rendait cette compétence linguistique essentielle.

C) La détention d'un permis de conduire

- ***Younanian c. TK Auto inc.***, 2021 QCTAT 1133, [EYB 2021-376318](#) (rendue pendant dans le contexte d'une plainte en vertu de l'art. [122](#) LNT)
 - L'employeur a aboli deux postes au sein de l'équipe de bureau pour en créer un seul ; la plaignante, ne détenant pas de permis de conduire, ne satisfaisait pas aux exigences du nouveau poste.

D) L'inaptitude à effectuer certaines tâches

- ***Paquette c. Toiture Couture & Associés inc.***, 2018 QCTAT 107, [EYB 2018-317861](#)
 - Le plaignant occupe un poste d'estimateur. Ses tâches consistent à calculer le coût total de projets de construction. Il conteste le fait que les autres personnes au service de l'estimation aient conservé leur poste. Or, parmi ces employés non licenciés, on dénombre un ingénieur, un directeur de projets, un dessinateur et une personne détenant une formation en développement des ventes. Le TAT conclut donc que ces estimateurs sont en mesure d'exécuter d'autres tâches, contrairement au plaignant qui n'a su le démontrer ni prouver que les fonctions qu'il accomplissait existaient toujours après son licenciement. En effet, le plaignant n'a pas démontré qu'il était capable d'accomplir les autres fonctions exercées par les autres estimateurs, notamment des tâches liées à l'ingénierie, à la direction de projets, au dessin technique ou au développement des ventes.
- ***Barriault et Distributions JRV inc.***, 2017 QCTAT 4612, [EYB 2017-286708](#)
 - Le plaignant éprouvait des difficultés à utiliser le système informatique et il n'était pas polyvalent.

E) La formation

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Zhang c. Lehoux</i>, 2016 QCTAT 6560, EYB 2016-275628 <ul style="list-style-type: none"> • L'employeur a décidé d'abolir le poste de la plaignante et de garder à son service une salariée qui est éducatrice et détient le brevet de premiers soins lui permettant de rester seule avec un groupe de six enfants. À l'inverse, la plaignante ne possède pas ce brevet, ni de diplôme. L'abolition de son poste s'appuie donc sur des critères impartiaux et objectifs. <p>F) La capacité physique</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Léonard et 2524-4831 Québec inc.</i>, 2018 QCTAT 5018, EYB 2018-303904 <ul style="list-style-type: none"> • Le Tribunal conclut que la décision reposait sur la capacité physique et la polyvalence des autres employés, aptes à soulever des meubles, et non sur l'âge de M. Léonard, qui admettait ne plus pouvoir accomplir ces tâches.
<p>2. La rentabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Audet c. Raymond Chabot Grant Thornton</i>, 2017 QCTAT 601, EYB 2017-277897, 2017EXPT-504 (TAT). <ul style="list-style-type: none"> • L'employeur, une société de comptables, procède à une réduction de son effectif, en choisissant de miser sur le volet commercial plutôt que résidentiel. <ul style="list-style-type: none"> • Le plaignant, un évaluateur agréé, accomplissait peu d'évaluations commerciales, car ce n'était pas sa spécialité. L'employeur a estimé qu'il était plus rentable de confier les mandats aux évaluateurs à temps plein qui n'avaient pas une charge de travail complète et qui ne recevaient pas de commission, contrairement au plaignant. La même quantité de travail pouvait ainsi être accomplie, mais à moindre coût. Le choix de la personne à licencier reposait donc sur des critères objectifs et impartiaux. • Pour la plaignante, le Tribunal retient que l'employeur a démontré l'existence de difficultés économiques réelles et qu'il a procédé à un licenciement plutôt qu'à un congédiement déguisé. Lorsque la demanderesse est tombée malade, l'employeur a constaté que le service fonctionnait sans elle et, dans un contexte de réduction des dépenses, a décidé d'abolir son poste, notamment parce qu'il s'agissait d'un poste de soutien administratif et qu'elle était la mieux rémunérée dans cette catégorie. Les tâches de la demanderesse ont été redistribuées ou jugées non essentielles, et son poste n'a jamais été comblé par la suite, ce qui appuie la réalité de la réorganisation.

- ***Perron c. Pubsphère inc.***, 2023 QCTAT 872, [EYB 2023-516754](#)
 - Un consultant comptable a recommandé à l'entreprise de réduire sa masse salariale, ce qui a mené à cibler le poste du plaignant. Le TAT conclut que cette décision reposait sur des critères objectifs, notamment le fait que ses tâches étaient déjà assumées par d'autres gestionnaires avant son embauche. Le Tribunal souligne également que le plaignant occupait un poste unique au sein de l'organisation et bénéficiait de l'une des rémunérations les plus élevées chez l'employeur.
- ***Nguyen c. Rodéo Prod inc.***, 2021 QCTAT 2315, [EYB 2021-390991](#)
 - La coupure la plus logique était le poste de la plaignante, puisqu'elle avait le salaire le plus élevé et que ses tâches pouvaient être reprises par la présidente de l'entreprise. Le motif économique et organisationnel invoqué par l'employeur est donc réel et constitue la véritable cause de la fin d'emploi de la plaignante.
- ***Côté-Paquet c. Gestion Athanasios Kouremenos inc.***, 2021 QCTAT 1182, [EYB 2021-376828](#)
 - Le seul motif pour lequel la plaignante a été congédiée est son salaire élevé. En l'absence de critères subjectifs liés à la plaignante, le TAT considère que le critère du « plus haut salaire » est en soi objectif :

[23] La preuve administrée devant le Tribunal ne révèle qu'un seul motif lié à la fin d'emploi de la plaignante : son salaire élevé. Aucun autre critère n'a été avancé par l'employeur afin de justifier le licenciement de la plaignante ainsi que celui de la gérante. [...]

[29] En l'absence de critères subjectifs liés à la plaignante, le critère du « plus haut salaire » est en soi objectif.
 - Le Tribunal est donc convaincu que la plaignante a été licenciée en raison de la vente de l'entreprise aux nouveaux acquéreurs et de leur volonté de réduire la masse salariale.
- ***Karim c. Boutique Lace inc.***, 2020 QCTAT 1147, [EYB 2020-348904](#)

	<ul style="list-style-type: none"> • L'employeur affirme être dans l'incapacité de verser un salaire supérieur à 13,50 \$ de l'heure, ce que le TAT considère comme un critère objectif dans le cas du licenciement de la plaignante. En effet, ce critère est appliqué de manière constante : l'employeur refuse les demandes d'augmentation salariale et procède même à des diminutions, de sorte à maintenir, ou à ramener, l'ensemble des salariées à un niveau de rémunération avoisinant 13 \$ de l'heure. Or, la plaignante, qui avait été promue au poste de gérante, recevait un salaire de 16 \$ de l'heure. Par ailleurs, l'employeur lui avait proposé de demeurer en emploi à titre de conseillère, moyennant une rémunération de 13,50 \$ de l'heure, ce qu'elle a refusé. • <i>Major et Nova DM Média Canada inc.</i>, 2016 QCTAT 4423, EYB 2016-270946 <ul style="list-style-type: none"> • Le critère retenu pour le licenciement était le salaire le plus élevé. L'employeur pouvait légitimement réorganiser ses activités afin de réduire ses coûts et, en redistribuant les tâches du plaignant à l'interne, il n'a pas procédé à un congédiement, mais à un licenciement. L'employeur a voulu garder un candidat moins qualifié avec peu d'expérience pour un salaire moindre.
<p>3. La performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rusu c. Bombardier inc. – Groupe aéronautique (Amérique du Nord)</i>, 2016 QCTAT 2654, EYB 2016-267170 (révision refusée : 2017 QCTAT 809, EYB 2017-318592) <ul style="list-style-type: none"> • L'employeur pouvait utiliser le critère objectif du rendement au travail afin de choisir les salariés à licencier. En effet, la preuve indique que les critères appliqués pour déterminer quel poste serait aboli ont été fixés par la haute direction de l'employeur et ont été appliqués de façon uniforme pour l'ensemble des licenciements, et ce, sous le contrôle de son service des Ressources humaines. Il s'agit, pour le Tribunal, d'indices d'objectivité. En l'espèce, le plaignant était le seul de son groupe à avoir une évaluation inférieure à une certaine cote, et se dirigeait vers une autre évaluation insatisfaisante. Le choix de l'employeur était donc fondé. • <i>Bahaban c. Reitmans (Canada) limitée</i>, 2014 QCCRT 0314, EYB 2014-240822 (requête en révision rejetée : 2015 QCCRT 0048, EYB 2015-407017) <ul style="list-style-type: none"> • La Commission a conclu que l'employeur était justifié de sélectionner les salariés à être licenciés dans le cadre d'un licenciement collectif à son siège social, et ce, sur la foi des critères servant aux évaluations annuelles de rendement.
<p>4. L'expérience</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vannarath c. Corporation Décor Theo Canada inc.</i>, 2025 QCTAT 3367, EYB 2025-575396

	<ul style="list-style-type: none"> • La plaignante prétend que l'employeur a retenu des critères subjectifs et partiels pour maintenir sa collègue représentante en poste. Or, il a été démontré que cette salariée comptait une plus grande ancienneté, ainsi qu'une expérience et une polyvalence supérieures quant aux diverses tâches de l'entreprise. Son territoire constituait la principale source de revenus, elle présentait un meilleur potentiel de croissance et, contrairement à la plaignante, maîtrisait tant le français que l'anglais. • <i>Renaud c. Entreprises de rodage DGM inc.</i>, 2024 QCTAT 2021, EYB 2024-548677 <ul style="list-style-type: none"> • Le plaignant, machiniste dans une entreprise de fabrication de joints mécaniques, a été licencié au motif qu'il ne possédait pas les cinq années d'expérience requises pour opérer et programmer la nouvelle machine à commande numérique. • <i>Hans et Solutions 2 Go inc.</i>, 2019 QCTAT 2178, EYB 2019-312516 <ul style="list-style-type: none"> • L'employeur a retenu un chef de produit possédant davantage d'expérience et d'ancienneté que la plaignante. Ce choix ne saurait être qualifié de déraisonnable, partial ou illicite.
5. L'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Amores et Iméco Cables inc.</i>, 2019 QCTAT 1821, EYB 2019-317301 <ul style="list-style-type: none"> • Les licenciements dans la division des panneaux électriques ont été décidés uniquement sur la base de l'ancienneté. Le Tribunal n'a pas à s'immiscer dans ce choix de gestion, le critère étant objectif et appliqué de manière raisonnable. • <i>Groupe technologies Desjardins inc. c. Tribunal administratif du travail, Division des relations du travail</i>, 2018 QCCS 4557, EYB 2018-303386 <ul style="list-style-type: none"> • Il est bien établi que le critère de l'ancienneté pour identifier l'employé visé au cas de manque de travail ou de réorganisation pour des motifs d'ordre économique constitue la façon habituelle de procéder dans le domaine des relations de travail. • <i>Jodoin c. 9205-5300 Québec inc.</i>, 2017 QCTAT 2765 <ul style="list-style-type: none"> • Les critères de sélection du salarié à licencier incluent l'ancienneté, la compétence et la rapidité.
6. Le potentiel	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Garryer c. Imperial Tobacco Canada ltée</i>, 2015 QCCRT 0060, EYB 2015-250273

	<ul style="list-style-type: none"> • Les critères de sélection des personnes licenciées étaient impartiaux et objectifs, car ils étaient fondés sur le rendement et le potentiel. • Un exercice de « calibration des talents » pour comparer le potentiel et la performance des représentants aux ventes au Québec a été mis en place par l'employeur. Selon le test, la plaignante se situe dans la case « bas potentiel » et sa performance se situe à la limite inférieure de la case qui inclut ceux qui ont « atteint leurs objectifs ». La décision de licencier la plaignante est donc bien fondée sur des critères objectifs, et ce, tant par le choix des critères retenus que par le processus de comparaison des performances et du potentiel qui a été mis en place.
7. La polyvalence	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vannarath c. Corporation Décor Theo Canada inc.</i>, 2025 QCTAT 3367, EYB 2025-575396 <ul style="list-style-type: none"> • Il a été démontré que cette salariée avait développé une expérience et une polyvalence plus étendues que celles de la plaignante relativement aux différentes tâches à effectuer dans l'entreprise. • <i>Pimparé c. Imprimerie L'Empreinte inc.</i>, 2023 QCTAT 5158, EYB 2023-537296 <ul style="list-style-type: none"> • L'employeur peut abolir des postes et redistribuer les tâches en fonction d'un critère réel de polyvalence, notamment lorsqu'un autre salarié possède les compétences nécessaires pour assumer à la fois les fonctions abolies (ex. livraison) et d'autres tâches connexes (travail de bureau, maîtrise du logiciel d'expédition), ce qui justifie objectivement le choix retenu. • <i>Lopez c. Carrosserie Lasalle AM inc.</i>, 2023 QCTAT 4994, EYB 2023-536486 <ul style="list-style-type: none"> • Le Tribunal conclut que la décision n'était ni partielle ni déraisonnable : le plaignant refusait les tâches de peinture, contrairement à son collègue rappelé et devenu plus polyvalent, de sorte que son non-rappel puis son licenciement ne constituaient pas un congédiement déguisé. • <i>Camargo Concilio c. CAE inc.</i>, 2023 QCTAT 2139, EYB 2023-523327 <ul style="list-style-type: none"> • Le plaignant a été licencié, car il ne possédait qu'une seule des six expertises existantes au sein de son équipe. • <i>Bouderka c. Laboratoires Ccrest inc.</i>, 2022 QCTAT 5345, EYB 2022-499802 <ul style="list-style-type: none"> • L'employeur a aboli le poste de la plaignante plutôt que celui de sa superviseuse, cette dernière assumant

	<p>également des fonctions en assurance qualité, ce qui la rendait plus essentielle et polyvalente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sakka et Saje Montréal Métro (Nord-Sud-Est-Ouest)</i>, 2018 QCTAT 4668, EYB 2018-317653 <ul style="list-style-type: none"> • Les critères de sélection fondés sur la compétence et la polyvalence sont raisonnables. • <i>Léonard et 2524-4831 Québec inc.</i>, 2018 QCTAT 5018, EYB 2018-303904 <ul style="list-style-type: none"> • C'est la polyvalence des employés plus jeunes, y compris leur capacité à soulever des meubles lors des livraisons, qui a guidé l'employeur, et non l'âge du plaignant.
<p>8. La disponibilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Leclaire c. Pizza La Différence Hull</i>, 2018 QCTAT 1021, EYB 2018-317774 <ul style="list-style-type: none"> • L'impossibilité de la plaignante de travailler les soirs et les fins de semaine est problématique pour les nouveaux propriétaires. Un employeur a le droit, à la suite de l'abolition d'un poste, de répartir les tâches entre les employés qui demeurent en poste. • <i>Patenaude c. 9286-3059 Québec inc./Xelys</i>, 2018 QCTAT 1807, EYB 2018-293929 <ul style="list-style-type: none"> • Le plaignant n'avait pas un droit de supplantation. Il travaillait à temps partiel alors que les autres techniciens travaillaient à temps plein.
<p>9. L'intérêt et la motivation manifestée par le salarié</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Soldushov c. Future Electronics (CDA) Ltd.</i>, 2025 QCTAT 825, EYB 2025-564593 (requête en révision demandée : TAT, n^{os} 1041503-71-2007, 1204119-71-2008 et 1205746-71-2010) <ul style="list-style-type: none"> • Les évaluations annuelles de rendement démontrent de façon constante des lacunes chez le plaignant en matière d'initiative, d'autonomie, de gestion du temps et d'organisation, ainsi qu'un manque de proactivité auprès des clients. L'employeur appuie ces constats par des évaluations, lesquelles constituent un critère raisonnable pour conclure à son manque d'initiative et d'autonomie. • <i>Lavoie c. 9139-6903 Québec inc. – Donovan Experts-Conseils (DEC Enviro)</i>, 2025 QCTAT 371, EYB 2025-562590 <ul style="list-style-type: none"> • Le fait que la plaignante refuse d'exécuter certaines tâches, de remplacer d'autres membres du personnel pendant les vacances, ou de collaborer avec un collègue avec lequel elle ne s'entend plus, constitue des critères pertinents qui ne sauraient être qualifiés de partiiaux, d'illicites ou de déraisonnables.

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>D'Aoust c. Alpha Architecture inc.</i>, 2018 QCTAT 6217, EYB 2018-306816 (pourvoi en contrôle judiciaire rejeté : 2020 QCCS 3607, EYB 2020-365882) <ul style="list-style-type: none"> • L'intérêt que manifeste un salarié à poursuivre une carrière chez l'employeur est un critère objectif de sélection de la personne à licencier.
10. La rapidité	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jodoin c. 9205-5300 Québec inc.</i>, 2017 QCTAT 2765 <ul style="list-style-type: none"> • Les critères de sélection du salarié à licencier incluent l'ancienneté, la compétence et la rapidité. • La plaignante, une couturière dans une compagnie de vêtements, affirme avoir été congédiée. Selon l'employeur, les critères de sélection pour choisir les salariées à licencier sont l'ancienneté, la compétence et la rapidité d'exécution dans l'accomplissement des tâches de couture. Si deux couturières cumulent le même nombre d'années de service, l'employeur choisit de garder la plus rapide. C'est donc pourquoi la plaignante a été licenciée. Ces critères sont valables et ils ont été appliqués sans discrimination ni partialité.
11. Les habiletés interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gymah c. Modes Maison Heritage inc.</i>, 2019 QCTAT 3667, EYB 2019-315498 <ul style="list-style-type: none"> • Les critères retenus pour déterminer les salariés à licencier, soit l'ancienneté, la polyvalence et les habiletés interpersonnelles, relevaient du pouvoir de gestion de l'employeur et reposaient sur des éléments objectifs et impartiaux.

CONCLUSION

Si chaque cas est un cas d'espèce, cette analyse jurisprudentielle permet néanmoins de dégager un faisceau d'indices révélateurs de critères objectifs. Bien que probablement non exhaustifs, nous constatons une assez grande liste d'éléments qui permettent de démontrer que le choix d'une personne ne s'est pas fait de manière discriminatoire, en passant d'une langue parlée à l'intérêt et le nombre d'années d'ancienneté.

Un tel processus de sélection peut certes comporter des imperfections. Toutefois, l'intervention du Tribunal demeure limitée aux situations où les critères retenus présentent un caractère illicite, soit dans leur nature, soit dans leur application.

Autrement dit, le TAT ne peut se substituer à l'employeur pour déterminer les critères à privilégier lors d'une réduction de personnel⁸. En l'absence d'une telle illégalité, la plainte du salarié licencié doit être rejetée⁹.

Notes de bas de page

* M^e Ann Sophie Del Vecchio, avocate chez Loranger Marcoux, concentre sa pratique en relations de travail et en droit de l'emploi. M^{me} Rosalie Gagnon est étudiante en droit.

1. *Donohue inc. c. Simard*, [1988] R.J.Q. 2118 (C.A.).

2. *Singh c. PCM Ventes Canada inc.*, 2023 QCTAT 2256, [EYB 2023-524078](#).

3. *Sauchyna c. Franklin Empire inc.*, 2022 QCTAT 1486, [EYB 2022-440969](#), par. 28.

4. RLRQ, c. N-1.1.

5. Voir notamment *Pietrantonio c. Prestale inc.*, 2025 QCTAT 1229, [EYB 2025-566380](#) (par. 9) ; *Groupe technologies Desjardins inc. c. Tribunal administratif du travail*, 2018 QCCS 4557, [EYB 2018-303386](#).

6. Voir, à titre d'exemples, *Quadri c. 4532503 Canada inc.*, 2024 QCTAT 4424, [EYB 2024-558758](#) ; *Tino c. Swissh Commercial Equipment Inc.*, 2023 QCTAT 4029, [EYB 2023-531518](#) ; *Gagnon c. Société en commandite Airbus Canada*, 2023 QCTAT 3697, [EYB 2023-529982](#) ; *Tetreault c. Syscomax inc.*, 2022 QCTAT 213, [EYB 2022-422392](#).

7. *Soldushov c. Future Electronics (CDA) Ltd.*, 2025 QCTAT 825, [EYB 2025-564593](#).

8. *Soldushov c. Future Electronics (CDA) Ltd.*, 2025 QCTAT 825, [EYB 2025-564593](#).

9. *Geng c. Institut Lady Davis de recherches médicales*, 2019 QCTAT 4200, [EYB 2019-317055](#).

Date de dépôt : 28 avril 2026

Fin du document

© Thomson Reuters Canada limitée ou ses concédants de licence (à l'exception des documents de la Cour individuels).
Tous droits réservés.