

# L'obligation de l'employeur de déployer des efforts raisonnables pour réaffecter un salarié avant de le congédier pour incompétence... la suite!

05 juillet 2019

Le 31 mai 2019, la Cour d'appel s'est prononcée, dans la décision *Commission scolaire Kativik c. Association des employés du Nord québécois*<sup>1</sup> (« Kativik »), sur les critères applicables à un congédiement administratif pour incompétence. Cet arrêt fait suite à une sentence arbitrale qui a remis en question l'état du droit quant aux critères que doit respecter un employeur lorsqu'il souhaite se départir d'un salarié incompetent. Ces critères, bien établis dans la jurisprudence depuis l'arrêt *Costco Wholesale Canada Ltd. c. Laplante*<sup>2</sup> (« Costco ») rendu en 2005, sont les suivants:

1. Le salarié doit connaître les politiques de l'entreprise et les attentes de l'employeur à son endroit;
2. Ses lacunes lui ont été signalées;
3. Il a obtenu le soutien nécessaire pour se corriger et atteindre ses objectifs;
4. Il a bénéficié d'un délai raisonnable pour s'ajuster;
5. Il a été prévenu du risque de congédiement faute d'amélioration de sa part.

## Sentence arbitrale et révision judiciaire

Le 23 mars 2015, l'arbitre Jean Ménard rend une sentence<sup>3</sup> par laquelle il accueille un grief et annule le congédiement administratif d'un salarié pour incompétence puisque l'employeur a failli à son obligation de réaffecter le salarié à des tâches moins exigeantes. En effet, un poste de réceptionniste, que le salarié avait déjà occupé auparavant, était disponible. L'arbitre reproche à l'employeur d'avoir imposé au salarié un délai trop court de trois (3) jours pour déterminer s'il souhaitait occuper ce poste.

L'employeur dépose un pourvoi en contrôle judiciaire, soutenant que les efforts raisonnables de l'employeur pour réaffecter un salarié avant de le congédier pour incompétence ne font pas partie du test à cinq (5) critères applicable aux employeurs québécois depuis *Costco*. Le 4 octobre 2017, la Cour supérieure maintient la décision de l'arbitre Ménard, considérant que celle-ci fait partie des issues raisonnables.

Ainsi, le juge Pierre C. Gagnon conclut que les critères de l'arrêt Costco proviennent du test « Edith Cavell », énoncé dans la sentence arbitrale Edith Cavell Private Hospital v. Hospital Employees' Union, Local 810<sup>4</sup>, rendue en Colombie-Britannique et confirmée par la Cour suprême du Canada en 2004<sup>5</sup>. Le test « Edith Cavell » comprend quant à lui l'obligation de réaffecter dans la mesure du possible un salarié incompetent. Selon le juge, rien ne justifiait que le test Costco au Québec ne retienne pas ce critère. Par ailleurs, il s'agit d'une obligation de moyen et chaque cas est un cas d'espèce.

Vous pouvez d'ailleurs trouver [ici un de nos bulletins antérieurs](#) dans lequel nous analysons plus en détail l'évolution jurisprudentielle au Québec des critères entourant le congédiement administratif pour incompetence ainsi que la décision de la Cour supérieure ayant fait l'objet de l'appel.

## Arrêt de la Cour d'appel dans Kativik

Le 15 août 2018, la requête de l'employeur pour permission d'appeler est accueillie. Pour l'essentiel, l'employeur soutient qu'en lui imposant l'obligation de réaffecter le salarié à un autre poste, l'arbitre a ajouté aux critères approuvés par la Cour d'appel dans l'arrêt Costco et fait fi du droit applicable au Québec.

L'appel est rejeté. La question de savoir si un congédiement pour rendement insatisfaisant est justifié est contextuelle et doit s'apprécier en fonction des particularités de l'affaire. Il n'est pas exclu qu'un arbitre de griefs puisse néanmoins conclure au caractère injustifié d'un congédiement administratif lorsque l'employeur n'a pas repéré au sein de son entreprise un autre emploi disponible compatible avec les aptitudes du salarié visé. La sentence arbitrale a tous les attributs du caractère raisonnable, même si un autre décideur aurait pu arriver à une autre conclusion.

**La Cour d'appel clarifie toutefois que l'arbitre n'a pas souhaité imposer une obligation systématique de relocaliser le salarié incompetent dans un nouveau poste avant de le congédier administrativement.** Elle ajoute d'ailleurs que le juge de première instance n'aurait pas dû statuer sur sa propre vision du droit applicable à un congédiement administratif, mais uniquement sur le caractère raisonnable de la sentence arbitrale, et qu'elle ne partage pas son approche.

## Recommandations

Par conséquent, bien que le plus haut tribunal de la province confirme les conclusions de l'arbitre et de la Cour supérieure dans l'arrêt Kativik, **il clarifie que l'obligation de l'employeur de déployer des efforts raisonnables pour réaffecter un salarié avant de le congédier administrativement pour incompetence ne constitue pas un critère rigide qui s'ajoute aux cinq (5) autres critères de l'arrêt Costco que l'employeur doit systématiquement respecter.**

D'ailleurs, depuis la décision de la Cour supérieure, les décideurs ne s'entendent pas quant à l'application de l'obligation de réaffectation comme sixième critère du test Costco. Nous avons d'ailleurs publié un bulletin, [que vous pouvez retrouver ici](#), sur une décision rendue par le Tribunal administratif du travail qui refusait d'ajouter un sixième critère au test Costco.

Reste à voir comment les tribunaux administratifs et d'arbitrage interpréteront ce sixième critère à la suite de l'arrêt de la Cour d'appel. Par ailleurs, nous ne savons pas à ce stade si l'employeur portera l'affaire devant la Cour suprême du Canada.

Nous ne pouvons cependant plus ignorer le fait que la réaffectation d'un salarié doit faire partie du processus de réflexion de l'employeur avant de congédier un salarié dont le rendement est insatisfaisant, surtout lorsque les circonstances laissent présager que le salarié pourrait avec aisance occuper un autre poste vacant, comme c'était le cas dans l'affaire Kativik. Sans être un critère décisif, celui-ci peut rendre le décideur plus enclin à annuler un congédiement pour incompétence.

<sup>1</sup> 2019 QCCA 961.

<sup>2</sup> 2005 QCCA 788.

<sup>3</sup> 2015 QCTA 247.

<sup>4</sup> [1982] 6 LAC (3d) 229.

<sup>5</sup> A.U.P.E. c. Lethbridge Community College, 2004 CSC 28.

#### Par

[Rose Massicotte, Justine B. Laurier](#)

#### Services

[Travail et emploi](#)

---

## BLG | Vos avocats au Canada

Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. (BLG) est le plus grand cabinet d'avocats canadien véritablement multiservices. À ce titre, il offre des conseils juridiques pratiques à des clients d'ici et d'ailleurs dans plus de domaines et de secteurs que tout autre cabinet canadien. Comptant plus de 725 avocats, agents de propriété intellectuelle et autres professionnels, BLG répond aux besoins juridiques d'entreprises et d'institutions au pays comme à l'étranger pour ce qui touche les fusions et acquisitions, les marchés financiers, les différends et le financement ou encore l'enregistrement de brevets et de marques de commerce.

[blg.com](http://blg.com)

## Bureaux BLG

### Calgary

Centennial Place, East Tower  
520 3rd Avenue S.W.  
Calgary, AB, Canada  
T2P 0R3

T 403.232.9500  
F 403.266.1395

### Ottawa

World Exchange Plaza  
100 Queen Street  
Ottawa, ON, Canada  
K1P 1J9

T 613.237.5160  
F 613.230.8842

### Vancouver

1200 Waterfront Centre  
200 Burrard Street  
Vancouver, BC, Canada  
V7X 1T2

T 604.687.5744  
F 604.687.1415

**Montréal**

1000, rue De La Gauchetière Ouest  
Suite 900  
Montréal, QC, Canada  
H3B 5H4

T 514.954.2555  
F 514.879.9015

**Toronto**

Bay Adelaide Centre, East Tower  
22 Adelaide Street West  
Toronto, ON, Canada  
M5H 4E3

T 416.367.6000  
F 416.367.6749

Les présents renseignements sont de nature générale et ne sauraient constituer un avis juridique, ni un énoncé complet de la législation pertinente, ni un avis sur un quelconque sujet. Personne ne devrait agir ou s'abstenir d'agir sur la foi de ceux-ci sans procéder à un examen approfondi du droit après avoir soupesé les faits d'une situation précise. Nous vous recommandons de consulter votre conseiller juridique si vous avez des questions ou des préoccupations particulières. BLG ne garantit aucunement que la teneur de cette publication est exacte, à jour ou complète. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite sans l'autorisation écrite de Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. Si BLG vous a envoyé cette publication et que vous ne souhaitez plus la recevoir, vous pouvez demander à faire supprimer vos coordonnées de nos listes d'envoi en communiquant avec nous par courriel à [desabonnement@blg.com](mailto:desabonnement@blg.com) ou en modifiant vos préférences d'abonnement dans [blg.com/fr/about-us/subscribe](https://blg.com/fr/about-us/subscribe). Si vous pensez avoir reçu le présent message par erreur, veuillez nous écrire à [communications@blg.com](mailto:communications@blg.com). Pour consulter la politique de confidentialité de BLG relativement aux publications, rendez-vous sur [blg.com/fr/ProtectionDesRenseignementsPersonnels](https://blg.com/fr/ProtectionDesRenseignementsPersonnels).

© 2025 Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. Borden Ladner Gervais est une société à responsabilité limitée de l'Ontario.