

# LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS

*par Jean-Louis Dubé\**

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	47
<b>Chapitre I - Détermination étatique du régime de licenciements collectifs</b> .....	47
I- Domaine d'application de la loi .....	48
A- Les personnes visées .....	48
1- L'employeur .....	49
2- Le salarié .....	49
B- Les situations visées .....	49
II- Mesures prévues par la loi .....	51
A- L'avis de licenciement collectif .....	51
1- Le délai d'avis .....	51
2- Contenu de l'avis .....	51
3- Sanction .....	52
B- Constitutions d'un comité et d'un fonds de reclassement .....	53

---

\* Professeur à la Faculté de droit, Université de Sherbrooke.

<b>Chapitre II - Détermination privée du régime de licenciements collectifs</b> .....	53
I- Acquisition et perte de l'ancienneté .....	55
A- Accumulation et conservation de l'ancienneté .....	55
B- Ancienneté privilégiée pour les représentants syndicaux .....	57
C- Perte de l'ancienneté .....	57
II- Application du critère de l'ancienneté .....	58
A- Occasions d'application du critère de l'ancienneté .....	58
1- Description générale .....	59
2- Le caractère facultatif ou obligatoire de la procédure de mise à pied .....	59
3- La cessation d'emploi pour une "courte période" .....	60
B- Mesures applicables en cas de mise à pied .....	60
1- L'avis de mise à pied .....	61
2- Le droit de supplantation .....	61
3- Le droit de rappel au travail .....	62
III- Application du critère des qualifications requises .....	62
A- La preuve des qualifications requises .....	63
B- Les normes d'évaluation de la compétence des salariés .....	64
C- La révision par l'arbitre de la décision de l'employeur .....	65
<b>CONCLUSION</b> .....	66

## INTRODUCTION

Depuis quelques décennies, poussée par l'automatisation, le développement du secteur tertiaire et les caprices du commerce international, une vague de licenciements collectifs a commencé de déferler sur nos sociétés industrielles et post-industrielles. Ces pertes d'emploi ont souvent frappé par surprise des salariés mal préparés à subir un tel choc. Les conséquences sur les travailleurs et leur entourage furent et sont encore aujourd'hui fréquemment désastreuses.

Au Québec, les travailleurs bénéficient maintenant d'un régime public de protection grâce à l'obligation faite à l'employeur d'aviser les autorités publiques de son intention d'effectuer un licenciement collectif. Cette protection est cependant bien incomplète. D'ailleurs, les syndicats, par la négociation collective, ont précédé le législateur et procuré à ceux qu'ils représentent des systèmes généralement mieux rodés et plus efficaces.

## CHAPITRE I

### DÉTERMINATION ÉTATIQUE DU RÉGIME DE LICENCIEMENTS COLLECTIFS

L'intervention de l'État dans la question des licenciements collectifs est toute récente. Elle n'est survenue qu'en 1969 par l'adoption de la *Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'oeuvre*<sup>1</sup>, plus particulièrement l'article 45 de cette loi. Cette disposition se lit comme suit:

"a) Sauf dans le cas d'entreprises à caractère saisonnier ou intermittent, tout employeur qui, pour des raisons d'ordre technologique ou économique, prévoit devoir faire un licenciement collectif, doit en donner avis au ministre dans les délais minimaux suivants:

- deux mois lorsque le nombre de licenciements envisagés est au moins égal à dix et inférieur à 100;

---

1. L.Q. 1969, c. 51, modifiée par L.Q. 1975, c.6.

- trois mois lorsque le nombre de licenciements envisagés est au moins égal à 100 et inférieur à 300;
- quatre mois lorsque le nombre de licenciements envisagés est au moins égal à 300.

Dans un cas de force majeure ou lorsqu'un événement imprévu empêche l'employeur de respecter les délais ci-dessus, il doit aviser le ministre aussitôt qu'il est en mesure de le faire.

b) Tout employeur doit, à la demande du ministre et en consultation avec lui, participer sans délai à la constitution d'un comité de reclassement des salariés. Ce comité doit être formé d'un nombre égal de représentants de l'association accréditée ou, à défaut de telle association, des salariés. L'employeur y contribue financièrement dans la mesure dont les parties conviennent.

c) L'employeur et l'association accréditée ou, à défaut de telle association, les salariés peuvent, avec l'assentiment du ministre et aux conditions qu'il détermine, constituer un fonds collectif aux fins de reclassement et d'indemnisation des salariés.

Le cas échéant, plusieurs employeurs et plusieurs associations accréditées peuvent constituer en commun un tel fonds collectif."

L'article 30 de cette loi donne le pouvoir au lieutenant-gouverneur en conseil d'édicter des règlements pour assurer une application efficace de la loi. Un tel règlement a été adopté au regard de l'article 45<sup>2</sup>.

## I- Domaine d'application de la loi

Il y a lieu tout d'abord de déterminer les personnes visées par la loi<sup>3</sup> ainsi que de mentionner les situations couvertes par cette dernière.

### A- Les personnes visées

Comme dans toute législation du travail, les personnes visées par la loi sont l'employeur et le salarié.

---

2. Règlement général relatif à l'avis de licenciement collectif aux fins de l'article 45 de la Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'oeuvre, A.C. 717, du 24 février 1970, G.O., 102e année, no 10, 1590.

3. Dans la suite du 1er chapitre, le terme "loi" réfère à la Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'oeuvre, (*supra*, note 1) telle que précisée par le Règlement général, (*supra*, note 2).

## 1- L'employeur

Le terme "employeur" est défini comme étant "quiconque fait exécuter un travail par un salarié"<sup>4</sup>. C'est donc une définition très large à laquelle il n'y a pas lieu de s'attarder longuement. Toutefois, cette notion d'employeur est restreinte par d'autres dispositions qui précisent que certaines sortes d'entreprises ne sont pas soumises à la loi. C'est ainsi que l'employeur dont l'activité principale est la construction au sens donné à ce mot dans la *Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction*<sup>5</sup> n'est pas assujéti à la réglementation<sup>6</sup>. De même en est-il de l'employeur qui licencie des salariés affectés à une entreprise à caractère saisonnier ou intermittent<sup>7</sup>. Enfin, le règlement précise que le régime ne s'applique pas à un employeur relativement à un établissement affecté par une grève ou un lock-out<sup>8</sup>.

## 2- Le salarié

Quant à la notion de salarié, elle est définie comme suit:

"salarié: une personne qui travaille pour un employeur moyennant rémunération; cependant, ce mot ne comprend pas:

- 1° un administrateur ou officier de corporation.
- 2° un salarié saisonnier ou intermittent"<sup>9</sup>.

Il y a lieu de souligner que contrairement au Code du Travail<sup>10</sup>, la notion de salarié n'exclut pas le personnel de direction de l'entreprise, tel le contremaître.

## B- Les situations visées

La loi vise les cas de licenciements collectifs survenant pour certaines raisons. Le licenciement est défini dans le règlement

---

4. *Règlement général, supra*, note 2, art. 2.

5. S.Q. 1968, c. 45, art. 1 (e) et 2.

6. *Règlement général, supra*, note 2, art. 2.

7. Art. 45 de la Loi et art. 3 du Règlement. On voit que l'industrie de la construction aurait de toute façon été exclue en grande partie vu son caractère intermittent.

8. Art. 3 du Règlement. Nous estimons cependant qu'une telle disposition réglementaire est invalide vu qu'elle dépasse le cadre imposé par la loi.

9. *Règlement général, supra*, note 2, art. 2, alinéa b.

10. S.R.Q. 1964, c. 141, art. 1, alinéa m.

comme étant "toute cessation de travail d'un salarié du fait d'un employeur"<sup>11</sup>. Sont donc exclues la démission, la cessation de travail pour raison de maladie et toutes autres situations du même genre. Ensuite, on précise qu'un licenciement collectif signifie "tout licenciement qui touche au moins dix (10) salariés au cours d'une période de deux (2) mois consécutifs"<sup>12</sup>.

Le licenciement collectif ne sera couvert par la loi que s'il est effectué pour des raisons technologiques ou économiques. Le premier terme est défini comme "tout aménagement nouveau des moyens de production"<sup>13</sup>. Quant à la raison économique, le règlement la décrit de façon à la fois large et détaillée de telle sorte qu'elle peut permettre à la notion de licenciement collectif de couvrir à peu près tous les cas qui ne sont pas d'ordre technologique<sup>14</sup>.

Enfin, le règlement stipule qu'il ne s'applique pas à l'employeur qui "licencie des salariés pour une durée indéterminée mais effectivement inférieure à six mois"<sup>15</sup>. Il s'agit là à notre avis d'une disposition vague qui ne peut que créer de la confusion dans l'administration du système et dans la détermination des éléments constitutifs d'une infraction éventuelle.

---

11. *Règlement général, supra*, note 2, art. 1, alinéa f.

12. *Règlement général, supra*, note 2, art. 1, alinéa g.

13. *Règlement général, supra*, note 2, art. 2, alinéa d.

14. *Règlement général, supra*, note 2, art. 2, alinéa e. Ce texte se lit comme suit:

"tout motif provenant de manque de matières premières, d'une modification des conditions du marché, de l'arrêt ou d'une réduction des commandes, du changement des produits, d'une réduction des frais généraux, d'une réorganisation administrative, d'une suppression de certains services ou tout motif analogue."

15. *Règlement général, supra*, note 2, art. 3, para. 2. Il y a lieu cependant de noter que cette disposition, de même que les alinéas f et g de l'article 1 ont été déclarés invalides par la Cour supérieure (juridiction criminelle) dans l'affaire *Canadian General Electric v. Sa Majesté La Reine et le procureur général de la Province de Québec*, C.S. Montréal, no 36-000262-777 (8 février 1978). Il y a cependant eu appel à la Cour d'appel du Québec: *Le procureur général du Québec v. Canadian General Electric, C.A.* Montréal, no 10-000039-782. Pour la Cour supérieure, le licenciement collectif est la "rupture définitive et permanente de la relation employeur-employé et ce, pour un groupe de travailleurs." On ne peut donc par règlement prétendre que la notion de licenciement collectif inclut la perte d'emploi temporaire, la mise à pied.

## II- Mesures prévues par la loi

Dans les cas de licenciements collectifs soumis à la loi, on prévoit que l'employeur doit en aviser le ministre du travail et de la main-d'oeuvre et que par la suite soient constitués un comité et un fonds de reclassement.

### A- L'avis de licenciement collectif

L'avis de licenciement collectif doit répondre à certaines conditions de délai et de contenu. Le défaut de donner l'avis dans le délai prescrit entraîne une sanction pénale.

#### 1- Le délai d'avis

Le délai d'avis de licenciement collectif varie de deux mois à quatre mois selon le nombre de salariés concernés<sup>16</sup>. La loi prévoit cependant une exception. En effet, "dans un cas de force majeure ou lorsqu'un événement imprévu empêche l'employeur de respecter les délais..., il doit aviser le ministre aussitôt qu'il est en mesure de le faire"<sup>17</sup>. Une telle précision est nécessaire car le premier alinéa de la disposition impose l'obligation à l'employeur qui *prévoit* effectuer un licenciement collectif. Le règlement ajoute cependant qu'en cas de force majeure ou d'événement imprévu, il incombe à l'employeur de faire la preuve de l'impossibilité de prévoir un licenciement collectif<sup>18</sup>.

#### 2- Contenu de l'avis

L'avis doit contenir les éléments suivants:

- 1° le nom et l'adresse de l'employeur ou de l'établissement visé;
- 2° la nature du produit ou service principal;
- 3° le nom et l'adresse des associations de salariés;
- 4° les raisons du licenciement collectif;

---

16. Voir le texte de la loi, *supra* dans le texte, à l'occasion de la note 1.

17. Art. 45, 2e alinéa de la Loi, *supra*, note 1.

18. Dans une des rares décisions sur le sujet (aucune n'a été rapportée dans les recueils de jurisprudence) il apparaît que cette preuve est très difficile à faire: *Conroy of Canada Inc. v. La Reine*, C.S. Montréal, no 27-02663472, 24 avril 1975. De plus, cette précision réglementaire apparaît superflue.

- 5° la date prévue du licenciement collectif;  
6° le nom des salariés possiblement affectés par le licenciement collectif."<sup>19</sup>

### 3- Sanction

En cas de défaut d'envoyer l'avis prescrit, l'employeur est passible d'une "amende d'au moins deux cents dollars et d'au plus cinq cents dollars par jour ou fraction de jour que dure l'infraction"<sup>20</sup>. Depuis l'adoption de la loi, seulement quinze poursuites ont été engagées: quatre ont été retirées, une s'est terminée par un acquittement et dix par une condamnation<sup>21</sup>. Les amendes ont été d'environ \$500. Cependant dans l'affaire *Conroy*<sup>22</sup>, le juge de première instance a condamné l'employeur à \$15,000. d'amende en statuant que l'infraction prévue à l'article 48 de la loi était de nature continue.

Cette sanction pénale est la seule que peut encourir l'employeur. Il n'existe aucune sanction civile. Il ne nous paraît pas possible que le salarié licencié puisse soulever la violation par l'employeur des dispositions relatives à l'avis pour réclamer des dommages-intérêts car il n'y a pas relation de cause à effet entre la faute et les dommages, ou du moins cette relation est beaucoup trop lointaine. De plus, le salarié dans la même situation ne pourrait obtenir de la Cour un ordre de réintégration à l'endroit de son employeur. En *obiter dictum*, l'Honorable Juge Lawrence A. Poitras soutient une telle opinion dans l'affaire *Commonwealth Plywood Compagnie Limitée v. L'Union Internationale des Remboureurs de l'Amérique du Nord, C.L.C., local 388 et al.*<sup>23</sup>.

Dans cette affaire, il s'agissait d'une demande d'injonction interlocutoire faite par l'employeur à l'occasion de grève et piquetage illégaux. La partie syndicale soutenait que l'employeur avait provoqué la grève en effectuant un licenciement collectif sans

---

19. *Règlement général, supra*, note 2, art. 5.

20. Article 48 de la Loi, *supra*, note 1.

21. Nous tenons ces renseignements d'un officier supérieur du Ministère du travail et de la main-d'oeuvre. Ces renseignements, ou d'autres sur le fonctionnement du système, n'ont jamais été publiés. On peut s'étonner du très petit nombre de poursuites; la raison en est que très tôt, en 1971, on a contesté la validité du règlement. La question est actuellement devant la Cour d'appel du Québec: *Le procureur général du Québec v. Canadian General Electric, supra*, note 15.

22. *Supra*, note 18.

23. C.S. Terrebonne, no 700-05-001823-776, 19 octobre 1977.

aviser le ministre du travail et de la main-d'oeuvre dans le délai prescrit par la loi. Le Juge Poitras, après avoir laissé entendre qu'un tel argument ne saurait valoir à l'encontre de l'émission d'une injonction provisoire, rejette cependant la requête pour injonction interlocutoire et la provocation mentionnée constitue un des motifs de ce rejet.

### **B- Constitutions d'un comité et d'un fonds de reclassement**

La loi prévoit la constitution d'un comité et d'un fonds de reclassement<sup>24</sup>.

L'employeur qui n'exécute pas ses obligations en rapport avec le comité de reclassement peut encourir la peine prévue à l'article 48 de la loi.

Ce système étatique a-t-il donné des résultats heureux? Aucune étude systématique nous permet à ce jour de donner une réponse à cette question<sup>25</sup>.

## **CHAPITRE II**

### **DÉTERMINATION PRIVÉE DE LICENCIEMENTS COLLECTIFS**

La détermination privée du régime de licenciements collectifs s'effectue au moyen de la conclusion de conventions collectives. Elle est d'ailleurs de loin beaucoup plus importante que le régime étatique. Les dispositions traitant de mises à pied s'appliquent en général indistinctement aux cessations d'emploi permanentes, temporaires ou à durée indéterminée. Il est certain qu'en ce domaine, il

---

24. Article 45 de la Loi, *supra*, note 1.

25. Pour les années 1970 et 1971, on peut cependant consulter l'ouvrage suivant: Jean SEXTON, *Fermetures d'usines et reclassement de la main-d'oeuvre au Québec*, Québec, Ministère du travail et de la main-d'oeuvre, 1975. Pour les années 1969 à 1974, voir l'article suivant: Jean SEXTON et Jacques MERCIER, "Préavis de licenciement collectif, l'expérience québécoise", (1976) 31 *Relations Industrielles* 175. Ces auteurs ont étudié un certain nombre de dossiers de licenciement collectif. Leurs conclusions sont les suivantes (pp. 201 et 202): absences fréquentes d'avis (46 sur 137) délais insuffisants (21 sur 137), absence de liste de salariés dans l'avis (65.6%).

y a peu de prêt-à-porter. Les employeurs et syndicats confectionnent plutôt des régimes sur mesure pour chaque entreprise. C'est le résultat du système de négociation très décentralisé qui prévaut au Québec. Néanmoins, on peut dégager les principaux mécanismes et analyser leur signification à l'aide des décisions arbitrales qui ont précisé leur sens. Essentiellement, ces dispositions de conventions collectives stipulent qu'en cas de mise à pied, deux éléments seront considérés: l'ancienneté et les qualifications des salariés. Il va de soi qu'en l'absence de telles clauses, l'employeur peut agir à sa guise, en autant qu'il respecte l'obligation d'avertir le ministre du travail et de la main-d'oeuvre de la façon décrite dans le chapitre précédent.

La raison du licenciement collectif est habituellement impertinente. Le cas des changements technologiques peut dans certaines conventions collectives entraîner l'application des mesures particulières<sup>26</sup>. Il n'en reste pas moins cependant que d'une part ces dernières ressemblent à celles mises en place par la clause de mise à pied et d'autre part peu de conventions collectives comportent des dispositions vraiment spécifiques aux cas de licenciements collectifs pour raisons technologiques<sup>27</sup>.

Par ailleurs, nous n'avons pas l'intention de faire une étude statistique détaillée de toutes les mesures applicables en cas de mise à pied. Il suffira de nous rapporter à l'occasion aux données d'un document intitulé *Compilation de certaines dispositions en vigueur dans un ensemble de conventions collectives*<sup>28</sup>. Comme nous l'avons

---

26. Jean BERNIER, *La sécurité d'emploi en cas de changements technologiques et la convention collective*, Québec, Ministère du travail et de la main-d'oeuvre, février 1976. Cet auteur regroupe ces mesures dans l'énumération suivante: sécurité d'emploi totale, préavis, congé-placement, comité conjoint, retraite anticipée, mouvements du personnel, réglementation des mises à pied et des licenciements, formation, prestations supplémentaires d'assurance-chômage, indemnité de fin d'emploi, réouverture des négociations, usure planifiée des effectifs, réduction de la durée du travail, allocation de déménagement, système d'épargne, partage des gains de productivité, mouvements du personnel en dehors de l'unité de négociation.

27. C'est la conclusion que nous tirons de l'étude de Jean BERNIER, *supra*, note 26.

28. Québec, Ministère du travail et de la main-oeuvre, juillet 1977. La partie de cette étude statistique qui nous intéresse comporte les titres suivants: ancienneté et mise à pied, ancienneté conservée pendant la mise à pied, ancienneté s'appliquant lors du rappel, perte de l'ancienneté lors du rappel, droit de refuser le rappel, droit de supplantation, ancienneté privilégiée aux représentants syndicaux, préavis de mise à pied donné au syndicat. Cette étude couvre 525 conventions collectives dans 22 secteurs d'activité économique. Ces conventions collectives s'appliquent à 33.3% des salariés représentés par un syndicat dans chacun de ces secteurs.

déjà indiqué, nos propos porteront plutôt sur une description des deux principaux éléments considérés en cas de licenciement collectif: ancienneté et qualifications.

Les clauses d'ancienneté en cas de mise à pied se retrouvent dans la très grande majorité des conventions collectives en vigueur au Québec<sup>29</sup>. Elles sont utilisées non seulement en cas de mise à pied mais aussi à l'occasion de promotion, transfert ou rétrogradation et pour fins de calculs de certains bénéfices tels les vacances et le droit d'effectuer du temps supplémentaire.

## I- Acquisition et perte de l'ancienneté

### A- Accumulation et conservation de l'ancienneté

L'ancienneté débute habituellement au moment où le salarié a commencé à travailler pour l'employeur et continue de s'accumuler pendant tout le temps passé au service de l'employeur. La question s'est cependant posée de savoir si l'ancienneté continue de s'accumuler lorsque le salarié ne travaille pas.

Plusieurs conventions collectives prévoient des règles à ce sujet<sup>30</sup>. Lorsqu'elles n'en contiennent pas, on soutient généralement que l'ancienneté continue de s'accumuler même au cours des périodes

---

29. Elles existent dans 93.7% des conventions collectives analysées dans *Compilation de certaines dispositions en vigueur dans un ensemble de conventions collectives*, supra, note 28, p. 25. Elles visent 95.4% des salariés assujettis à ces conventions collectives. Tel qu'indiqué, ce document a une valeur scientifique douteuse par rapport à la situation québécoise globale. Compte tenu de cette réserve, on peut quand même faire une évaluation approximative de la proportion du nombre total de salariés protégés par une clause de mise à pied, ceci en ajoutant les données qui suivent. Au 29 octobre 1977, 9329 conventions collectives s'appliquaient à 772,678 salariés (*Liste du nombre de conventions collectives*, Centre de documentation, Ministère du travail et de la main-d'oeuvre, Québec, 29 octobre 1977). En septembre 1977, la population active québécoise était de 2,826,000 personnes (*La population active*, Ottawa, Statistique Canada, sept. 77). Donc environ 27.3% de la population active québécoise est visé par une convention collective, et très approximativement 25% est protégé par une clause de mise à pied.

30. Ainsi la convention collective intervenue entre l'Association des hôpitaux de la province de Québec et la Fédération des affaires sociales (C.S.N.) contient les dispositions suivantes:

"12.10 - Le salarié à temps complet conserve et accumule son ancienneté dans les cas suivants:

1- Mise à pied, pendant douze (12) mois.

2- Absence pour accident ou maladie autres qu'accident de travail ou maladie occupationnelle (ci-après mentionnée) pendant les douze (12) premiers mois.

des où le salarié n'est pas effectivement au travail pour raison de vacances, de maladie ou de mise à pied de durée temporaire. On estime en effet que l'expression "être au service de l'employeur" réfère plus au lien juridique avec l'employeur qu'à l'exécution même du travail<sup>31</sup>.

Il y a lieu aussi de se demander si un salarié peut acquérir et accumuler de l'ancienneté pendant la période de travail en dehors de l'unité de négociation, c'est-à-dire en dehors du champ d'application de la convention collective.

En principe, l'ancienneté est une notion qui n'existe qu'en rapport avec une convention collective. En pratique, d'une part cette dernière peut prévoir le contraire pour le travail soit à titre de salarié à l'extérieur de l'unité de négociation<sup>32</sup>, soit à titre de cadre<sup>33</sup>. D'autre

3- Absence pour accident de travail ou maladie occupationnelle reconnue comme telle selon les dispositions de la Loi des Accidents du Travail.

4- Absence autorisée sauf dispositions contraires prévues à la présente convention.

5- Congé de maternité prévu à la présente convention."

"12.12 - Le salarié conserve mais n'accumule pas son ancienneté dans le cas suivant: absence pour accident ou maladie autre qu'accident de travail ou maladie occupationnelle (ci-haut mentionnée) du treizième (13e) au trente-sixième (36e) mois de cet accident ou maladie."

En ce qui a trait à la conservation de l'ancienneté pendant une mise à pied, le document intitulé *Compilation de certaines dispositions en vigueur dans un ensemble de conventions collectives*, supra, note 28, indique que 91.6% des conventions collectives étudiées contiennent une clause à ce sujet. De plus, nous croyons pouvoir supposer avec une certaine assurance que la clause que nous venons de citer correspond au modèle le plus répandu. Aucune étude ne nous permet toutefois d'en faire une affirmation certaine.

31. Cette notion de service en tant que lien juridique a été étudiée surtout en rapport avec l'acquisition et l'accumulation de bénéfices marginaux tels les congés-maladie. Voir *inter alia*: *Alliance des Infirmières de Québec et Le Syndicat des employés d'Hôpitaux de Montréal Inc. et l'Hôpital Pasteur*, (1973) S.A.G. 757 (Marc Brière); *Association des employés du service hospitalier et d'institutions religieuses de Sherbrooke et Hôpital La Providence*, (1973) S.A.G. 1202 (Jean-Louis Dubé); *Syndicat des Fonctionnaires de la Société des Alcools du Québec et la Société des Alcools du Québec*, (1975) S.A.G. 1467 (Marc Brière); *Syndicat des employés de l'Hôpital Saint-Michel (C.S.N.) v. Hôpital Saint-Michel*, (1975) S.A.G. 1546 (Edmund E. Tobin); voir aussi, (1976) S.A.G. 269; (1976) S.A.G. 429. Pour les cas de mise à pied, voir, *La Municipalité Scolaire de la Cité de Jonquière et Syndicat national des employés de la Commission Scolaire de Jonquière Inc.*, (1973) S.A.G. 830 (Jean Simard) et les décisions qui y sont citées.
32. *Canadian Industries Ltd. v. Le Syndicat national des produits chimiques de Valleyfield (C.S.N.)*, (1970) S.A.G. 145 (Roland Tremblay).
33. *Skiroule Limitée et les Métallurgistes Unis d'Amérique, local 7765*, (1972) S.A.G. 919 (Camille Beaulieu).

part, en l'absence de disposition contraire dans la convention collective, les arbitres soutiennent que le salarié peut acquérir ou conserver de l'ancienneté lorsqu'il occupe un poste non couvert par la convention collective<sup>34</sup>, car l'essence de la notion réside dans le lien juridique avec l'employeur.

### **B- Ancienneté privilégiée pour les représentants syndicaux**

Plusieurs conventions collectives prévoient que les représentants syndicaux ont une ancienneté privilégiée<sup>35</sup>. Ces droits du salarié ne valent évidemment que pendant la durée de son mandat. À moins d'un texte clair à l'effet contraire, ces clauses ne recevront application qu'en cas de mise à pied<sup>36</sup>, car c'est uniquement dans le but de maintenir les délégués syndicaux sur les lieux de travail que ce privilège existe. De plus, de telles dispositions sont interprétées restrictivement; ainsi ce privilège en cas de mise à pied ne tient plus lors du rappel au travail à moins de l'indiquer de façon précise<sup>37</sup>.

### **C- Perte de l'ancienneté**

La plupart des conventions collectives contiennent des dispositions indiquant les cas où un salarié perd son ancienneté. Nous pouvons citer à titre d'exemple le texte suivant:

"Sous réserve des autres articles de la présente convention, un salarié régulier perd son ancienneté et son emploi dans les cas suivants:

- 
34. *Steinberg Limitée Division Miracle Mart v. L'Union des Employés de Commerce*, (1973) S.A.G. 438 (Claude Lauzon); *La Corporation de l'Oeuvre des Saints-Apôtres v. Le Syndicat des enseignants de Laprairie*, (1973) S.A.G. 1095 (Émile Moali); *Emballages Consolidated Bathurst (St-Laurent) v. Le Syndicat International des Travailleurs du Bois d'Amérique, local 2-279*, (1975) S.A.G. 1102 (André Rousseau).
  35. 66.9% des conventions collectives étudiées dans *Compilation de certaines dispositions en vigueur dans un ensemble de conventions collectives*, (*supra*, note 28, 39) contiennent de telles clauses en cas de mise à pied.
  36. *Materio Goulet Inc. v. Syndicat du bois ouvré de la région de Québec Inc.*, (1974) S.A.G. 2116 (Marcel Morin).
  37. *L'Union Internationale des Travailleurs des industries chimiques, local 314 v. Les Emballages Domtar Ltée*, (1976) S.A.G. 1561 (Jean-Roch Boivin). Cette décision est fort critiquable.

- a) congédiement;
- b) abandon volontaire de son emploi ou démission;
- c) mise à la retraite;
- d) négligence de donner une réponse à l'Université dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la date de la réception de son avis de rappel ou négligence de se présenter au travail dans les dix (10) jours ouvrables suivant la date de la réception d'un avis écrit de l'Université expédié sous enveloppe recommandée à la dernière adresse inscrite au dossier le rappelant au travail suite à une mise à pied et dont une copie a été transmise au Syndicat;
- e) mise à pied pour plus de dix-huit (18) mois ou si l'ancienneté du salarié est moindre, pour une durée égale à l'ancienneté accumulée du salarié.<sup>38</sup>

Même en l'absence de telle disposition, les arbitres estiment que dans ces cas (sauf peut-être celui décrit au paragraphe d), le salarié perd son ancienneté<sup>39</sup> et ne saurait la recouvrer s'il retourne à son emploi<sup>40</sup>.

## II- Application du critère de l'ancienneté

### A- Occasions d'application du critère de l'ancienneté

Le critère de l'ancienneté jouera non seulement en cas de mise à pied, mais aussi dans les cas de promotion, transfert et rétrogradation. Nous ne toucherons cependant pas à ces dernières situations. Nous donnerons donc une description générale du phénomène pour ensuite traiter du caractère obligatoire ou facultatif de la mise à pied et de l'application problématique de cette dernière pour de courtes périodes.

---

38. *Convention collective de travail entre l'Université de Sherbrooke et le Syndicat des employés de soutien de l'Université de Sherbrooke*, en vigueur du 22 juin 1977 au 31 mai 1979.

39. *Carron Ltée. v. Syndicat national des employés de Carron Ltée - Division électrique*. (1972) S.A.G. 1539 (Emile Moali); pour une décision dans un autre sens, mais en vertu d'un texte précis, voir *Industries L'Islet Inc. v. Syndicat des employés des Industries L'Islet (C.S.D.)*. (1976) S.A.G. 786 (André Côté).

40. Sauf évidemment le cas de retour au travail à la suite d'un congédiement annulé par décision arbitrale, auquel cas le salarié non seulement retrouve son ancienneté mais y ajoute le temps écoulé lors de son absence du travail en raison du congédiement illégal. Certains arbitres imposent cependant, à titre de peine moindre, à un salarié réintégré, une perte d'ancienneté pendant le congédiement illégal. Nous jugeons que cette pratique est douteuse. Voir à titre d'exemple: *Hôpital Honoré Mercier Inc. v. Le Syndicat national des employés de l'Hôpital Honoré Mercier Inc.*, (1972) S.A.G. 1097 (Jacques Sylvestre).

## 1- Description générale

Avant d'appliquer les règles relatives à la mise à pied, on doit d'abord savoir si on est de fait en face d'un cas de mise à pied. On estime généralement qu'un licenciement collectif est une cessation d'emploi du fait de l'employeur. Ainsi, on ne saurait soutenir qu'une cessation d'emploi due au fait du salarié ou du syndicat constitue une mise à pied<sup>41</sup>, car cette dernière est une méthode à la disposition de l'employeur pour réduire le nombre de ses salariés en fonction de ses besoins. Ainsi, les employés en grève ne sauraient être considérés comme mis à pied. Cependant, le non-rappel au travail à la suite d'une grève pourra être considéré comme une mise à pied<sup>42</sup>. De même, compte tenu de la nature même d'un licenciement collectif, il semble qu'un lock-out ou une suspension disciplinaire soient étrangers à l'institution que nous étudions<sup>43</sup>. Il en est ainsi lorsque l'employeur renvoie des salariés avant la fin de la journée lorsque ces derniers, en l'espèce pour cause de chaleur, refusent d'exécuter leur travail habituel<sup>44</sup>.

## 2- Le caractère facultatif ou obligatoire de la procédure de mise à pied

Lorsque le besoin de main-d'oeuvre diminue, l'employeur est-il tenu de procéder à des mises à pied selon les dispositions de la convention collective? Peut-il choisir plutôt de réduire le nombre d'heures de travail de ses salariés?

Tout d'abord, il est certain qu'une réduction des heures de travail ne constitue pas une violation des dispositions de la convention collective établissant les semaines et journées régulières de travail. De telles dispositions ne sauraient généralement être interprétées comme une garantie d'un minimum d'heures de travail<sup>45</sup>. De plus, cette façon de procéder de la part de l'employeur n'est pas une conduite prohibée par la clause de mise à pied en autant que la réduction d'heures s'applique de façon uniforme à tous les salariés

---

41. Donald J.M. BROWN and David M. BEATTY, *Canadian Labour Arbitration*, Agincourt, Canada Law Book Limited, 1977, p. 236.

42. *L'Union Internationale des Travailleurs des industries chimiques, local 314 v. Les Emballages Domtar Ltée*, supra, note 37.

43. BROWN and BEATTY, supra, note 41, 237.

44. *Unitcast v. Michel Boucher et al.*, (1973) S.A.G. 1983 (Jean-Guy Latulippe).

45. BROWN & BEATTY, supra, note 41, 238.

concernés<sup>46</sup>. En d'autres termes, à moins de disposition contraire dans la convention collective, il relève des droits de la direction de choisir l'une ou l'autre méthode pour faire face à une diminution du besoin de main-d'oeuvre.

### 3- La cessation d'emploi pour une "courte période"

La cessation d'emploi pour une courte période, habituellement moins d'un quart de travail, constitue-t-elle une mise à pied? Certains soutiennent que si la clause de mise à pied contient une procédure d'avis ou si la réduction temporaire du nombre des salariés survient dans une situation d'urgence, pour des raisons imprévues, on ne saurait prétendre que ladite clause trouve application.

D'autres prétendent plutôt qu'il y a mise à pied même si le retrait d'emploi "n'est pour que 30 minutes". Ces derniers estiment par ailleurs qu'en certaines circonstances, l'employeur sera dispensé d'envoyer l'avis de mise à pied. Mais les raisons qui ont amené l'employeur à réduire le nombre des salariés sont impertinentes<sup>47</sup>. Devant une telle controverse, la sagesse recommande aux parties de préciser cette question dans leur convention collective.

## B- Mesures applicables en cas de mise à pied

Lorsqu'il s'agit bien d'un cas de mise à pied, l'employeur doit généralement donner un avis préalable. Ensuite, il procédera à licencier les salariés par ordre d'ancienneté, en tenant habituellement compte de leurs qualifications<sup>48</sup>. Le salarié pourra alors peut-être bénéficier d'un droit de supplantation ("bumping"). Enfin, le rappel au travail se fait selon l'ordre inverse de la mise à pied en considérant encore une fois les qualifications des salariés.

---

46. *Air-Care Ltd. v. United Steelworkers of America*, (1976) 1 R.C.S. 2. L'obligation d'uniformité n'apparaît pas dans cet arrêt; voir, à ce sujet, BROWN & BEATTY, *supra*, note 41, 239.

47. Sur toutes ces questions, voir *Canron Limitée v. Syndicat national des employés de Canron Limitée*, (1973) S.A.G. 570 (Émile Moali); *La Ville de Montréal v. Le Syndicat canadien de la fonction publique, section local 301*, (1972) S.A.G. 1295 (Roland Tremblay); *Syndicat des travailleurs en alimentation, local 1634 v. Aliments R.J.R. Ltée*, (1975) S.A.G. 759 (Marc Brière).

48. Voir *infra*, 62 et suivantes.

### 1- L'avis de mise à pied

La plupart des conventions collectives stipulent qu'en cas de licenciement collectif, l'employeur doit en aviser le syndicat et les salariés concernés. Une telle procédure s'avère de toute évidence nécessaire si l'on considère les effets néfastes possibles d'une éventuelle cessation d'emploi.

L'envoi de l'avis sera parfois jugé non impératif lorsque les parties l'ont voulu implicitement ainsi, par exemple quand la mise à pied est due à une cause imprévisible. Toutefois, certains arbitres estiment que l'avis est toujours obligatoire<sup>49</sup>. De toute façon, la solution repose très souvent sur des particularités du texte de la convention collective. Même lorsque l'envoi de l'avis est impératif, le défaut de l'employeur n'entraîne pas nécessairement le paiement de dommages-intérêts; il faut en effet établir une relation de cause à effet entre l'absence ou la tardivité de l'avis et la perte de salaire<sup>50</sup>.

### 2- Le droit de supplantation

S'il est établi qu'on est en présence d'un cas de mise à pied et qu'un salarié peut ainsi exercer ses droits d'ancienneté, le processus de la supplantation, appelé aussi déplacement ("bumping"), se déclenche. La supplantation est le procédé en vertu duquel un salarié sur le point d'être mis à pied peut invoquer son ancienneté pour supplanter un salarié ayant moins d'ancienneté dans un autre poste de travail non affecté par la mise à pied. Alors peut suivre une réaction en chaîne où l'employé supplanté pourra déplacer un salarié qui a moins d'ancienneté que lui et ainsi de suite. Si ces droits ne sont pas respectés, l'employeur pourra être condamné par un arbitre à réintégrer le salarié et lui payer sa perte de salaire à titre de dommages-intérêts.

---

49. Sur ces opinions opposées, voir *inter alia*, *La Compagnie Jutras Ltée et Syndicat catholique national des employés de métallurgie de Victoriaville Inc.*, (1973) S.A.G. 1182 (Maxime Langlois); *Adélarde Laberge Ltée et Syndicat des employés de Adélarde Laberge (C.S.N.)*, (1974) S.A.G. 658 (Jean Bernier); *Collins & Aikman Limitée v. Métallurgistes unis d'Amérique, local 7559*, (1974) S.A.G. 1121 (Guy Dulude). Encore faut-il que la cause soit vraiment imprévisible: *Métallurgistes Unis d'Amérique, local 5207 v. Croname Donald Ltd.*, (1971) S.A.G. 1224 (Marc Brière).

50. *Collins & Aikman Limitée v. Métallurgistes Unis d'Amérique, local 7559*, *supra*, note 49. En note finale, il est intéressant de souligner que selon le document intitulé *Compilation de certaines dispositions en vigueur dans un ensemble de conventions collectives*, (*supra*, note 28), 57% des conventions collectives prévoit l'obligation d'un avis au syndicat en cas de mise à pied.

Ce droit de supplantation ne peut exister que s'il est expressément prévu dans la convention collective<sup>51</sup>. De plus, il n'est habituellement pas d'application générale. Il sera plutôt limité à l'établissement, à une catégorie d'emploi ou à un département<sup>52</sup>. De plus, le droit de supplantation sera la plupart du temps soumis à une exigence de qualifications pour le poste convoité.

### 3- Le droit de rappel au travail

Les salariés mis à pied ont le droit de retourner au travail dans l'ordre inverse du licenciement<sup>53</sup>. Ce droit de retour au travail ne pourra s'exercer à l'égard de tous les postes de travail. Ainsi, il y aura parfois une exigence de qualifications<sup>54</sup>. Aussi, le droit de rappel sera le plus souvent limité aux emplois couverts par la convention collective<sup>55</sup>. Enfin, le salarié qui n'exerce pas son droit de rappel, qui ne retourne pas au travail dans un certain délai de l'avis de rappel, perdra ordinairement son droit de retourner au travail et son ancienneté<sup>56</sup>.

### III- Application du critère des qualifications requises

L'ancienneté est rarement le seul critère pour la mise à pied ou le rappel au travail. Elle est presque toujours jumelée à une exigence de qualifications. Cette dernière pose rarement des problèmes

---

51. Ce droit de supplantation est prévu dans 52.4% des conventions collectives, *id.*, 37.

52. Pour un exemple d'ancienneté départemental, voir *Canadian Gypsum Company Limited et le Syndicat national des employés de Canadien Gypsum (C.S.N.)*, (1973) S.A.G. 111 (Roland Tremblay).

53. Selon le document intitulé *Compilation de certaines dispositions en vigueur dans un ensemble de conventions collectives*, (*supra*, note 28) 90.3% des conventions collectives analysées prévoit ce droit.

54. *Le Syndicat National du bois ouvré Inc. v. Potvin & Bouchard et al.*, (1970) S.A.G. 1226 (Roger Chouinard). C'est le cas dans 60.9% des conventions étudiées, *supra*, note 28.

55. *Simonds Canada Saw Co. Limited v. L'Association des employés de la Simonds Canada Saw Co. Limited*, (1970) S.A.G. 1095 (André Thibodeau); *Société Industrielle de décolletage et d'outillage Ltée (SIDO) et le Syndicat national de la Société industrielle de décolletage et d'outillage Limitée*, (1971) S.A.G. 430 (Guy Dulude).

56. 84% des conventions collectives analysées (*supra*, note 28) prévoit cette perte. Voir, (1974) S.A.G. 12 et (1970) S.A.G. 1167.

en cas de mise à pied. Du moins, il est intéressant de souligner que la presque totalité des décisions arbitrales traitant de qualifications ont trait à des griefs de promotion. Ces décisions peuvent cependant par analogie s'appliquer aux cas de licenciement collectif.

Il y a deux grands types de clause portant sur la qualification. Selon le premier type, le salarié le plus ancien aura droit à un emploi pourvu qu'il puisse satisfaire aux exigences normales de la tâche. Selon un deuxième genre, l'employé ayant droit à un emploi sera le plus compétent: l'ancienneté ne jouera que si les qualifications de deux ou plusieurs salariés sont relativement égales.

#### A- La preuve des qualifications requises

Le fardeau de la preuve, à moins de disposition contraire, appartient au salarié<sup>57</sup>. Cette preuve portera soit sur le caractère raisonnable des normes utilisées par l'employeur<sup>58</sup>, soit sur le fait que le salarié rencontre des normes raisonnables<sup>59</sup>.

Si on est en présence d'une clause du premier type, il suffit que le salarié établisse par prépondérance de preuve qu'il peut satisfaire aux exigences normales de la tâche. Il aura alors le poste même si un employé plus jeune peut exécuter ce travail mieux que lui ou même à la perfection.

S'il s'agit d'une clause du deuxième type, deux situations peuvent se produire. Le plaignant pourra être obligé de prouver que ses qualifications sont relativement égales aux autres salariés ayant moins d'ancienneté que lui. Si par contre, c'est le plaignant qui a le moins d'ancienneté, on exigera qu'il prouve qu'il a substantiel-

---

57. *Les Métallurgistes Unis d'Amérique, local 7625 v. Art Laboratory Furniture Limited*, (1974) S.A.G. 954 (Perry Meyer). L'employeur n'assume ce fardeau que si la convention collective le prévoit: *Velan Engineering Limited v. Le Syndicat national des employés de Velan (C.S.N.)*, (1973) S.A.G. 912 (P.A. Lachapelle).

58. L'employeur peut fixer unilatéralement les normes, si elles ne sont pas prévues dans la convention collective. Voir sur cet aspect du problème *Le Pavillon Georges Frédéric et Le Syndicat national des employés du Pavillon Georges Frédéric*, (1973) S.A.G. 780 (P.A. Lachapelle). Voir aussi: (1976) S.A.G. 1569; (1975) S.A.G. 597; (1974) S.A.G. 2210; (1971) S.A.G. 411.

59. *La Commission scolaire régionale Jérôme Le Royer v. L'Association du personnel administratif de la Commission scolaire régionale Le Royer*, (1975) S.A.G. 1054 (Laurent Cossette).

lement plus de qualifications que les autres salariés ayant plus d'ancienneté<sup>60</sup>.

Dans tous les cas, le salarié doit prouver qu'il avait ces qualifications au moment où l'employeur a porté son jugement d'évaluation. Normalement, il n'a pas droit à une période d'essai<sup>61</sup>. Brown & Beatty<sup>62</sup> mentionne un courant jurisprudentiel récent en Ontario selon lequel on accordera une période d'essai lorsqu'il s'agit d'un poste de travail qui n'a aucun caractère technique. Enfin, il va de soi que l'on devra donner une telle période d'essai si la convention collective le prévoit. Cependant, même dans ce cas, le salarié devra avoir des qualifications minimales<sup>63</sup>.

## B- Les normes d'évaluation de la compétence des salariés

Quelles sont les normes que peut utiliser l'employeur dans l'évaluation des salariés? Si la convention ne prévoit pas ces normes, l'employeur doit en choisir qui soient raisonnables, en relation avec l'emploi.

Ainsi, l'employeur ne pourra utiliser le dossier disciplinaire d'un salarié que si ce dernier est en relation avec le poste en litige<sup>64</sup>.

Les arbitres ont toujours reconnu à l'employeur le droit de poser certaines exigences de scolarité pour l'occupation d'un poste de travail. Cependant, ce critère ne saurait être entièrement déterminant et il doit de toute façon être en relation avec l'emploi<sup>65</sup>.

L'expérience est parfois un critère d'évaluation du salarié. De plus, les qualifications de ce dernier peuvent être évaluées au moyen de tests. Les arbitres reconnaissent ce droit à l'employeur en autant

---

60. Voir sur ces questions. BROWN & BEATTY, *supra*, note 41, 261-262.

61. *Association des Employés du service hospitalier et d'institutions religieuses de Sherbrooke Inc. v. Hôpital La Providence de Magog*, (1973) S.A.G. 1208 (Jean-Louis Dubé); voir aussi, (1973) S.A.G. 2334; (1975) S.A.G. 1585.

62. *Supra*, note 41, 264.

63. *L'Union nationale et catholique des menuisiers et facteurs d'orgues de St-Hyacinthe Inc. v. Casavant Frères Limitée*, (1974) S.A.G. 560 (Jacques Sylvestre).

64. *Le CEGEP Edouard Montpetit v. Le Syndicat national des employés de soutien du Collège Edouard Montpetit*, (1975) S.A.G. 1585 (Laurent Cossette).

65. Voir *inter alia*, *Hôpital St-Charles de Joliette v. L'Association des employés d'Hôpitaux de Joliette Inc.*, (1973) S.A.G. 2241 (Roland Tremblay); *Dame Ginette Bourget et al. v. Hôpital St-François d'Assise*, (1973) S.A.G. 796 (André P. Casgrain).

que ces examens soient effectués selon les règles de l'art<sup>66</sup>, de façon juste et impartiale<sup>67</sup>. De plus, on ne saurait donner aux résultats de ces tests un caractère déterminant; tout le dossier du salarié doit être considéré<sup>68</sup>.

L'employeur est aussi en droit d'exiger la connaissance d'une langue. La connaissance de la langue anglaise est apparue comme une exigence normale dans la décision *Cité de St-Léonard v. Syndicat national des fonctionnaires municipaux de la Cité de St-Léonard*<sup>69</sup>. Tout dépend de la tâche à accomplir. À notre avis, la *Charte de la langue française* n'a rien changé à ce sujet<sup>70</sup>.

En résumé, toute norme d'évaluation raisonnable et en relation avec la tâche à accomplir pourra être utilisée par l'employeur.

### C- La révision par l'arbitre de la décision de l'employeur

L'arbitre annulera la décision de l'employeur et ordonnera à ce dernier de donner l'emploi au plaignant et lui payer des dommages-intérêts lorsqu'il estimera que l'employeur a mal évalué le salarié compte tenu de toutes les règles que nous venons d'analyser<sup>71</sup>.

66. *The Steel Company of Canada Ltd. v. Les métallurgistes unis d'Amérique, local 5871*, (1972) S.A.G. 327 (Paul Imbeau).

67. *Association des Employés du service hospitalier et d'institutions religieuses de Sherbrooke Inc. v. Hôpital La Providence de Magog, supra*, note 61.

68. *Hôpital des Laurentides v. Syndicat des employés d'Hôpitaux de l'Annonciation (C.S.N.)*, (1974) S.A.G. 731 (Jean-Paul Lemieux); voir aussi, (1974) S.A.G. 1556.

69. (1970) S.A.G. 1310 (Perry Meyer).

70. *Loi no 101*, Assemblée Nationale du Québec, 31e législature, 2e session, sanctionnée le 26 août 1977. L'article 45 prévoit qu' "il est interdit à un employeur de congédier, de mettre à pied, de rétrograder ou de déplacer un membre de son personnel pour la seule raison que ce dernier ne parle que le français ou qu'il ne connaît pas suffisamment une langue donnée autre que la langue officielle". L'article 46 dispose qu' "il est interdit à un employeur d'exiger pour l'accès à un emploi ou à un poste la connaissance d'une langue autre que la langue officielle, à moins que l'accomplissement de la tâche ne nécessite la connaissance de cette autre langue". L'article continue en stipulant qu' "il incombe à l'employeur de prouver... que la connaissance de l'autre langue est nécessaire". Enfin, l'article 50 stipule que "les articles 41 à 49 de la présente loi sont réputés faire partie intégrante de toute convention collective".

71. Il va de soi que dans plusieurs cas, la seule sanction sera les dommages-intérêts. Il en sera ainsi lorsque le salarié mis à pied prétend qu'il n'aurait pas dû l'être, que l'arbitre lui donne raison, mais que lors de la décision arbitrale le salarié est déjà retourné au travail selon la procédure de rappel.

## CONCLUSION

Les systèmes privés de licenciement collectif prévoient des mesures très élaborées de protection pour bon nombre de salariés. On peut raisonnablement présumer qu'à l'intérieur du champ d'application de la convention collective, cette protection est relativement satisfaisante pour les travailleurs rencontrant les critères d'ancienneté et de qualification. Ceux qui sont mis de côté se retrouvent dans une situation semblable à celle des salariés ne bénéficiant que du régime public de préavis<sup>72</sup>. Or ce dernier ne constitue pas vraiment un mode de secours aux salariés; ce n'est qu'un mécanisme déclenchant l'application d'un programme de reclassement. Pour qu'un tel processus fonctionne, il faut nécessairement que l'entreprise et l'État, en collaboration avec les syndicats, aient une politique efficace de planification des besoins de main-d'oeuvre.

Même si cette dernière exigence est satisfaite, il demeure d'autres écueils. Les principaux obstacles à l'efficacité des politiques de reclassement de main-d'oeuvre semblent être, pour le régime public, la lourdeur administrative et pour les régimes privés, l'étroitesse du champ d'application des conventions collectives. C'est peut-être vers la négociation sectorielle qu'il faut se tourner pour chercher une solution<sup>73</sup>.

---

72. On se conforme alors plus ou moins parfaitement à la recommandation no 119 adoptée en 1963 par la Conférence internationale du travail: Organisation internationale du travail, *Conventions et recommandations adoptées par la Conférence internationale du travail, 1919-1966*, Genève, B.I.T., 1966, pp. 1203 à 1207.

73. Robert SAUVÉ, "La négociation collective sectorielle", (1971) 26 *Relations Industrielles* 3. Il n'est peut-être pas superflu de souligner qu'il faut non seulement reclasser mais aussi recycler la main-d'oeuvre.