

COUR SUPÉRIEURE

(Chambre civile)

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC
DISTRICT DE MONTRÉAL

N° : 500-17-125230-238

DATE : Le 27 janvier 2026

SOUS LA PRÉSIDENTE DE L'HONORABLE BABAK BARIN, J.C.S.

THIERRY COHEN-SCALI

Demandeur

c.

LINKEO.COM INC.

Défenderesse

**JUGEMENT SUR UNE DEMANDE EN CONGÉDIEMENT DÉGUISÉ
(ARTICLE 2085 et seq. C.c.Q.)**

L'INTRODUCTION

[1] Le travail est l'un des aspects les plus fondamentaux de la vie d'une personne, car il lui procure non seulement un moyen de subsistance financier, mais aussi l'occasion de jouer un rôle actif dans la société¹.

[2] Le contrat de travail, d'une durée déterminée ou indéterminée, est celui par lequel un salarié s'oblige pour un temps limité et moyennant rémunération, à effectuer un travail sous la direction ou le contrôle d'un employeur.² Trois éléments doivent être présents : (i) une prestation de travail; (ii) un lien de subordination entre les parties; et (iii) une rémunération.

JB4784

¹ *Reference Re Public Service Employee Relations Act (Alta.)*, [1987] 1 S.C.R. 313, at p. 368.

² Articles 2085 et 2086 C.c.Q.

[3] Le contrat de travail n'a pas à être écrit. Il peut être formé par l'échange tacite de consentement entre les parties. L'existence d'un tel contrat pourrait être déduite des faits.

[4] Le salarié est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, et doit, entre autres, agir avec loyauté et honnêteté dans l'exécution de son travail. L'employeur doit de son côté, entre autres, payer la rémunération fixée, et prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié.³

[5] Chacune des parties à un contrat à durée indéterminée peut y mettre fin en donnant à l'autre un délai de congé. Ce délai doit être raisonnable et tenir compte, notamment, de la nature de l'emploi, des circonstances particulières dans lesquelles il s'exerce et de la durée de la prestation de travail. Le contrat de travail peut aussi pour un motif sérieux être résilié unilatéralement et sans préavis.⁴

LE CONTEXTE

[6] Cette affaire soulève des questions de droit du travail liées au départ d'un cadre supérieur, soit le demandeur, Thierry Cohen-Scali⁵, le président et chef de la direction de la défenderesse, Linkeo.com Inc. (**Linkeo Canada**), une agence web située à Montréal. Linkeo Canada est la filiale d'une compagnie française, Linkeo.com S.A. (**Linkeo France**), qui est son actionnaire majoritaire à 69 % depuis 2012.

[7] Linkeo France est une société d'exploitation qui emploie des vendeurs, des cadres et du personnel administratif. Elle est le fruit de l'imagination de Ludovic Jaffres, son président, dirigeant, principal actionnaire et le représentant de la compagnie. Linkeo France a été fondée, en 2000. Selon Linkeo France, l'agence web a accompagné plus de 40,000 artisans, commerçants et PME.

[8] Linkeo Canada, constituée en novembre 2010 par Cohen-Scali via sa compagnie de portefeuille 7708149 Canada Inc. (**Canada Inc.**), et par Jaffres par l'entremise de Linkeo France, fait partie du Groupe de sociétés Linkeo (**Groupe**) qui comprenait, aux moments pertinents, des filiales en France, à l'île Maurice (**Incap et Linkeo Ltd.**), aux États-Unis (**Linkeo U.S.A.**, fondée en 2013) et au Mexique.

[9] Linkeo France est actionnaire à 100 % de Incap et Linkeo Ltd., qui produisent les différents sites web pour toutes les filiales du Groupe et elle et Jaffres détiennent et contrôlent toutes les sociétés du Groupe. Jaffres est également le dirigeant du Groupe.

³ Articles 2087 et 2088 C.c.Q.

⁴ Article 2091 C.c.Q.

⁵ L'utilisation du prénom ou du nom de famille uniquement d'une personne vise simplement à rendre le texte plus facile à lire et ne devrait en aucun cas être interprété comme un manque de respect.

[10] Linkeo Canada est une société de vente qui se spécialise dans le domaine du marketing numérique et des solutions web pour les petites entreprises dans de divers secteurs. Elle a pour objectif de vendre et de soutenir les produits des entreprises du Groupe à travers le Canada. Elle dispose d'une équipe de vente externe, d'un centre d'appels, et d'une équipe de service à la clientèle pour mieux servir les marchés locaux.

[11] Dans son « Originating Application » datée du 24 mai 2023, Cohen-Scali, cherche une réponse aux quatre questions suivantes :

- a) Était-il, entre novembre 2010 et novembre 2022, un employé de Linkeo Canada?
- b) Si oui, a-t-il fait l'objet d'un congédiement déguisé?
- c) Si oui, à quel montant en lieu de préavis a-t-il droit?
- d) A-t-il droit à d'autres montants?

[12] La défenderesse affirme que Cohen-Scali n'a pas fait l'objet d'un congédiement déguisé puisque ce dernier n'était pas lié à Linkeo Canada par un contrat de travail. En d'autres mots, il n'était pas un employé de la compagnie.

[13] Par ailleurs, ajoute Linkeo Canada, si Cohen-Scali a été victime d'un congédiement déguisé, les dommages réclamés sont sans fondement et exagérés et ils doivent être rejetés pour absence de mitigation.

[14] Pour les motifs qui suivent, je suis d'avis que Linkeo Canada se méprend.

[15] Voici pourquoi.

L'ANALYSE

[16] En droit civil québécois, ce qui distingue le contrat de travail d'un contrat de service, est qu'en ce qui concerne le premier, l'exécution du travail du salarié est subordonnée au contrôle et à la direction de l'employeur⁶.

[16] Le critère de subordination juridique se définit difficilement, mais ne doit surtout pas être confondu avec la dépendance économique. Le fait de n'être lié qu'à un seul client qui impose certains devoirs ou obligations au regard de standards de qualité de service, fixe le prix du produit ou dicte certaines normes de publicité, ne signifie pas pour autant et nécessairement qu'il y a subordination juridique. Inversement, la subordination juridique inclut une dépendance économique.

⁶ *Dicom Express inc. c. Paiement*, 2009 QCCA 611 (**Dicom**).

[17] La notion de subordination juridique contient l'idée d'une dépendance hiérarchique, ce qui inclut le pouvoir de donner des ordres et des directives, de contrôler l'exécution du travail et de sanctionner les manquements. La subordination ne sera pas la même et surtout ne s'exercera pas de la même façon selon le niveau hiérarchique de l'employé, l'étendue de ses compétences, la complexité et l'amplitude des tâches qui lui sont confiées, la nature du produit ou du service offert, le contexte dans lequel la fonction est exercée. L'examen de chaque situation reste individuel et l'analyse doit être faite dans une perspective globale.

[Soulignement ajouté]

[17] Dans le cas d'un haut dirigeant, par exemple le président d'un conseil d'administration qui reçoit un salaire et qui agit également à titre de président-directeur général d'une boîte commerciale, il faut déterminer s'il opère en effet sous le contrôle du conseil. Si oui, il s'agit d'un employé. Par ailleurs, un employé qui devient aussi actionnaire peut encore être en situation de relation d'emploi⁷. Tout est une question de fait.

[18] La subordination est donc un facteur important qui doit être examiné soigneusement. S'agissant d'une question de fait, le ou la juge doit procéder à l'examen individuel de chaque cas et en faire une analyse globale.

[19] Linkeo Canada a été constituée le 24 novembre 2010 et immatriculée le 14 janvier de l'année suivante. Lors de la création de la compagnie, Cohen-Scali était nommé président, alors que Jaffres était nommé vice-président.

[20] À l'époque, ces deux individus détenaient, par l'entremise de Linkeo France pour Jaffres et la société de portefeuille de Cohen-Scali, Canada Inc., 50 % des parts de la défenderesse. De l'avis de Linkeo Canada, à la base, Cohen-Scali et Jaffres étaient deux partenaires d'affaires.

[21] En effet, Cohen-Scali a créé l'entreprise et il s'est occupé de la mise en place de l'entreprise, de la création de la structure, de la rédaction du pacte d'actionnaires ainsi que de la validation de ce pacte avec Jaffres. Une fois créée, Cohen-Scali a lancé l'entreprise de commerce qui était, avant tout, « un bureau commercial ».

[22] Du début 2011 jusqu'à la fin de 2012, étant donné que Linkeo Canada était une entreprise en démarrage, Cohen-Scali exerçait ses fonctions sans toucher de rémunération.

⁷ A. Edward Aust et Thomas Laporte Aust, *Le Contrat d'emploi*, 3^e édition, Éditions Yvon Blais, page 223.

[23] À compter de 2013, Linkeo Canada commence à lui verser un salaire. Comme expliqué par Cohen-Scali lors de son interrogatoire au préalable en réponse à des questions posées par l'avocat de Linkeo Canada⁸ :

Q- Et qu'est-ce qui a été le point, si vous voulez, et qui a fait en sorte que vous êtes passé de deux ans à toucher aucune rémunération à du jour au lendemain à toucher une rémunération en lien avec vos fonctions au sein de Linkeo Canada?

R- On a eu une rencontre avec Ludovic Jaffres et Gemmes Venture à Paris au siège et lors de cette rencontre, Gemmes Venture a insisté pour qu'en tant qu'employé je prenne un salaire dans l'entreprise et Ludovic Jaffres a acquiescé et il a suivi en me disant: « Il va falloir que tu prépares un budget où tu vas prendre ton salaire en compte et que tu prépares une projection de cash pour les prochaines années. »

Q- Donc, je comprends que vous faites référence à une rencontre, là, au siège, donc je comprends à Paris ou en France?

R- Oui.

Q- Et, à ce moment-là, quand il est question que vous devez commencer à toucher à une rémunération, monsieur Jaffres vous invite à soumettre un budget pour Linkeo Canada à l'intérieur duquel il figurait une rémunération.

R- C'est plutôt le sujet de ma rémunération en tant qu'employé [qui] a été évoqué par Gemmes Venture et Ludovic, parce que selon Gemmes Venture, il fallait que je mette de l'argent dans le projet pour avoir du « skin in the game », mais il fallait que je prenne un salaire parce que j'étais employé.

Q- Donc, est-ce que votre... quand vous dites « the skin in the game », c'est à ce moment-là que vous avez fait un investissement pour l'acquisition de vos parts?

R- Non, j'avais déjà fait un investissement et le sujet de la réunion était, entre autres, une augmentation de capital dilutive pour moi à la demande de monsieur Jaffres, et donc... et avec l'appui de Gemmes Venture. Et donc, à ce moment-là, Gemmes Venture a aussi insisté en disant: « Tout travail mérite salaire » et donc, je devais recevoir... toucher un salaire.

[Soulignement ajouté]

[24] Ce témoignage crédible de Cohen-Scali à savoir qu'il était un employé de Linkeo Canada est corroboré par des correspondances émanant de Jaffres et de Stéphanie Rollin, la directrice administrative et financière de Linkeo France en 2020, 2021 et 2023. Il existe également des documents internes de l'entreprise mère – Linkeo France – qui

⁸ Interrogatoire au préalable de Cohen-Scali, page 25.

confirment ce point. En voici un exemple daté du 4 mars 2021, intitulé « Entretien annuel » :

Le collaborateur

NOM, PRENOM : Cohen Scali, Thierry Fonction: Président
Service : Canada et USA Date d'entrée à ce service : 2010

L'évaluateur (supérieur hiérarchique direct)

NOM, PRENOM : Jaffres, Ludovic Fonction : PDG

Rappel rémunération

Salaire brut mensuel 8000 CAD et 8000 USD
Prime objectif semestrielle 30,000\$

[25] Quelques mois plus tôt, un courriel envoyé par Jaffres à Cohen-Scali le 19 octobre 2020 indiquait ce qui suit :

Hello

Je te propose que l'on discute de tous ces sujets jeudi après-midi après le copil international (qui devrait avoir lieu) [...]

- Rémunération : elle doit être liée à un rôle (opérationnel)/fonction. Avec les changements et [...] ton éloignement, ton rôle de président devient de plus en plus non opérationnel. Comment tu vois ta place, ta fonction dans l'organisation? Pas de problème à payer un salaire de président non opérationnel mais il faut que la structure puisse se le permettre. Il y [a] aussi les dividendes pour payer les actionnaires [...]

A+

[Soulignement ajouté]

[26] Mais il y a plus.

[27] Dans une lettre datée du 23 septembre 2021, Jaffres lui-même confirme aux services de citoyenneté et d'immigration des États-Unis ce qui suit :

Re: EMPLOYMENT VERIFICATION – LINKEO.COM INC. (CANADA)

Employee: THIERRY COHEN-SCALI

[...]

Dates of Employment: November 2010 to PRESENT

This letter is submitted to confirm that Mr. Thierry Cohen-Scali has been employed with Linkeo.com Inc. in Canada on a continuous and full-time basis since 24 November 2010 in the executive role of President.

As President, Mr. Cohen-Scali is charged with overseeing the commercial enterprise and all North American operations, including directing the management of the current North American offices in Canada and the U.S.

[...]

[Soulignement dans le texte original omis, soulignement ajouté]

[28] Et il y a plus encore.

[29] Dans un courriel daté du 14 février 2023 à 8h33, en réponse à un courriel de Cohen-Scali un peu plus tôt la même journée, Rollin écrit :

Hello

Ci-dessous quelques éléments de réponse à tes questions :

1. Salaire Thierry :

On a refacturé comme prévu 50 % de ton salaire 2022 et 100 % des rattrapages Bonus 2016 et salaires 2021.

Le bonus étaient provisionnés dans les comptes du Canada, il y a donc une reprise de provision en produit dans les frais personnels.

2. Salaire Jim :

On a refacturé 67 % du salaire de Jim à partir de son changement de poste [...]

[30] Enfin, il convient de noter, comme le plaide d'ailleurs Cohen-Scali, que Linkeo Canada lui a toujours payé son salaire avec des déductions à la source et qu'il a reçu de cette compagnie des T4 et des W2 équivalents de Linkeo U.S.A.

[31] Dans de telles circonstances, le dicton anglais «si ça ressemble à un canard, nage comme un canard et cancanne comme un canard, c'est probablement un canard » prend alors tout son sens.

[32] En d'autres termes, si une personne est désignée comme un employé, rémunéré comme un employé et traité comme un employé, cette personne est, plus que probablement, un employé.

[33] Il est donc clair à mon avis que, selon la balance des probabilités, Cohen-Scali était un employé de Linkeo Canada. Le fait d'utiliser une autre nomenclature – soit le mot « rémunération » plutôt que « salaire » – par les avocats de Linkeo Canada dans l'Exposé sommaire des moyens de défense et dans le Plan d'argumentation de la défenderesse ne change guère la conclusion du Tribunal que Jaffres et Cohen-Scali étaient bel et bien dans une relation d'employeur-employé et non pas des partenaires d'affaires.

[34] Le fait que Cohen-Scali s'est installé à Toronto en 2014, est revenu à Montréal ensuite durant quelques mois pour y retourner ensuite de 2015 à 2020, moment auquel il a quitté le Canada pour la Californie pour un an, pour ensuite s'installer en Floride où il réside actuellement n'a aucune incidence non plus sur la conclusion à laquelle en est arrivé le Tribunal.

[35] Dans les faits, entre novembre 2010 et novembre 2022, Cohen-Scali était un employé de Linkeo Canada.

[36] Ce qui m'amène à la deuxième question en litige, soit de déterminer si Cohen-Scali a fait l'objet d'un congédiement déguisé.

Congédiement déguisé

[37] De l'avis de la défenderesse, Cohen-Scali ne peut avoir fait l'objet d'un congédiement puisqu'il n'était pas lié à Linkeo Canada par un contrat de travail. Selon la défenderesse, il n'existe aucun lien de subordination entre Cohen-Scali et quiconque au sein de Linkeo Canada.

[38] À titre d'exemple, plaide la défenderesse, Cohen-Scali n'avait pas de présence obligatoire au travail, ne devait pas respecter un horaire précis, personne n'exerçait de contrôle sur ses absences aux fins de vacances. Il ne devait pas remettre de rapports d'activités, personne ne contrôlait la quantité ni la qualité de son travail, personne ne lui imposait des moyens d'exécution de son travail et enfin personne n'avait de pouvoir de sanction sur ses performances.

[39] Dans ce contexte, la défenderesse implore la Cour supérieure de ne pas confondre la relation de co-actionnaires entre Cohen-Scali (par le biais de sa société de portefeuille) et Linkeo France, qui fait en sorte qu'un co-actionnaire puisse contester les décisions, les gestes, les fonctions, l'implication de son co-actionnaire au sein de l'entreprise.

[40] La défenderesse demande également la Cour de ne pas considérer cette relation comme créant un lien de subordination entre les parties permettant de soutenir l'existence d'une relation « employeur-employé » ou d'un contrat de travail.

[41] Selon la défenderesse, le support à la prestation de services de la part de Linkeo France et ses autres filiales – qu'ils soient à titre gratuit ou en contrepartie d'une compensation financière – ne soutient pas l'existence d'une relation « employeur-employé » ou d'un contrat de travail entre Cohen-Scali et Linkeo Canada.

[42] Somme toute, la défenderesse affirme que pour faire la preuve d'un congédiement déguisé, Cohen-Scali devait faire la preuve qu'il y a eu une modification unilatérale imposée par Linkeo Canada et que cette modification constituait une

modification substantielle des conditions essentielles du contrat de travail de Cohen-Scali.

[43] Selon la défenderesse, même si le 10 novembre 2022, Jaffres a offert à Cohen-Scali deux scénarios, soit arrêter d'exercer ses fonctions restantes et ne plus toucher de rémunération, soit continuer avec ses fonctions restantes, en diminuant son salaire mensuel, cela n'avait pas pour effet de modifier substantiellement les conditions de son travail. Il s'agissait plutôt d'un ajustement à sa rémunération en fonction « du travail » qu'il avait réellement accompli.

[44] Enfin, de l'avis de la défenderesse, Cohen-Scali a ultimement volontairement choisi de quitter l'entreprise puisqu'il refusait de reconnaître que la fin de ses tâches « opérationnelles » justifiait la discussion quant à la rémunération qu'il pouvait espérer de Linkeo Canada.

[45] Avec égard, la défenderesse se méprend à nouveau. À mon avis, Cohen-Scali a été victime d'un congédiement déguisé.

[46] J'y reviendrai.

[47] En attendant, Cohen-Scali a travaillé à titre de président-directeur général pour Linkeo Canada à compter de l'incorporation de la compagnie jusqu'au 9 mars 2023. Dans ce rôle, et ce, jusqu'en novembre 2022, il a participé activement aux décisions stratégiques et budgétaires de la compagnie, ainsi qu'à l'exécution du budget annuel et de son plan stratégique.

[48] Il a également représenté la compagnie auprès des tiers et au sein du département des finances, a géré les relations avec les fournisseurs et les achats, a évalué les factures à payer, a traité les litiges avec les clients et a travaillé avec le cabinet comptable externe de Linkeo Canada pour préparer les déclarations fiscales de l'entreprise.

[49] Durant les années en question, il a aussi supervisé la recherche de locaux, la négociation des baux, la coordination de l'aménagement des bureaux et l'achat de mobilier afin de préparer le bureau pour son entrée en service.

[50] En 2021, en l'espace d'environ un an, Cohen-Scali a lancé Linkeo Mexique et a participé à tous les aspects de son établissement et il a négocié également le renouvellement du bail de Linkeo Canada pour son bureau de Toronto.

[51] Il n'y a donc aucun doute qu'à tout moment depuis sa création, Cohen-Scali fournissait une prestation de travail en tant que président-directeur général de Linkeo Canada.

[52] Il n'y a également aucun doute dans mon esprit que Cohen-Scali était subordonné à Jaffres, qui était le président et le dirigeant du Groupe et qui détenait et contrôlait toutes les sociétés du Groupe. Le fait d'être actionnaire, de gérer son horaire, son travail, de ne pas tenir un registre de feuilles de temps, de ne pas signaler ses absences pour maladie et de ne pas être directement supervisé quotidiennement ne déroge pas automatiquement un individu du statut d'employé.

[53] Le concept classique du lien de subordination – soi-disant, une dépendance hiérarchique – s'est progressivement assoupli au fil du temps pour donner aujourd'hui naissance à la notion de subordination juridique au sens large : « La diversification et la spécialisation des occupations et des techniques de travail ont, en effet, rendu souvent irréaliste que l'employeur soit en mesure de dicter ou même de surveiller de façon immédiate l'exécution du travail. On en est ainsi venu à assimiler la subordination à la faculté, laissée à celui qu'on reconnaîtra alors comme l'employeur, de déterminer le travail à exécuter, d'encadrer cette exécution et de la contrôler. »⁹

[54] Les auteurs Brière, Morin, Roux et Villaggi, décrivent, la conception plus large de la subordination ainsi¹⁰ :

Bien évidemment, il n'est nullement nécessaire ni même pertinent que le dépositaire de l'autorité patronale dispose d'une ascendance équivalente sur le plan professionnel ou technique. [...] Cette autorité peut être partagée, déléguée et même, son titulaire peut refuser de l'exercer. En somme, les tribunaux ont progressivement considéré cette réalité, en délaissant quelque peu la conception « classique » – la surveillance et le contrôle immédiat quant à la manière d'exécuter le travail – au profit d'une acception « large » ou « réaliste » de la subordination, en vertu de laquelle l'employeur détermine principalement le cadre d'exécution du travail. Le contrôle existe bel et bien, mais il porte davantage sur les conditions et la qualité de son exécution : respect de normes relatives au temps, au lieu, au moyen et à la qualité d'exécution, objectifs et standards de l'entreprise, etc. L'intégration du travailleur dans l'entreprise, la soumission à l'autorité hiérarchique et la participation à sa fructification caractérisent ainsi cette subordination. Cette conception « réaliste » de la subordination a ainsi permis d'inclure dans la sphère du contrat de travail les emplois professionnels, les cadres intermédiaires, voire supérieurs, ou encore, le contrat ou la relation qui n'avait d'entreprise que le qualificatif retenu par les parties ou l'apparence. D'ailleurs, la qualification du contrat, qu'elle soit volontairement choisie par les parties ou imposée unilatéralement par l'employeur, ou encore le statut fiscal décidé librement par le salarié, n'est pas

⁹ Robert P. Gagnon et al., *Le droit du travail du Québec*, 8^e éd., Cowansville, Édition Yvon Blais, 2022, par. 93. Voir : *Bermex International inc. c. Agence du revenu du Québec*, 2013 QCCA 1379, par. 54 (*Bermex*). Voir aussi : *Grimard c. Québec (Sous-ministre du Revenu)*, 2005 QCCA 346.

¹⁰ Dominic Roux, Jean-Pierre Villaggi, Fernand Morin, Jean-Yves Brière, *Le droit de l'emploi au Québec*, 4^e éd, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur, 2010, II-55. Voir aussi : *Bermex*, par. 53 et *Girard c. Larose*, 2022 QCCS 4835, appel rejeté dans 2024 QCCA 1592.

déterminant lorsque la situation factuelle confirme la présence de ces trois éléments. [...]

[Soulignement ajouté, Références omises]

[55] Autrement dit, le concept classique du lien de subordination est aujourd'hui modulé par une notion qui reconnaît que ce lien pourrait se traduire par l'intégration du travailleur dans l'entreprise, la soumission à l'autorité hiérarchique et la participation à sa fructification.

[56] En somme, et pour reprendre les mots de la Cour d'appel, la subordination juridique est établie en fonction du pouvoir que la société possède d'exercer un contrôle sur le travailleur. Cela fait plus d'une décennie que la Cour d'appel a reconnu que ce n'est pas parce qu'un actionnaire contrôle la société qu'il ne peut pas y avoir une subordination juridique¹¹.

[57] En l'espèce, Cohen-Scali était hautement intégré aux activités de Linkeo Canada et Jaffres était le « CEO » du Groupe, qu'incluait Linkeo Canada, dont son actionnaire majoritaire, à toutes les époques importantes, était Linkeo France. Par exemple, à la demande de Jaffres, Cohen-Scali participait à des réunions hebdomadaires avec lui, durant lesquelles il rendait compte de ses activités.

[58] De surcroît, à partir de 2021, Cohen-Scali était soumis à des entretiens annuels avec Jaffres, qui était son « évaluateur (supérieur hiérarchique direct) » et qui lui fixait des objectifs à atteindre. Selon le document intitulé « Entretien annuel » et daté du 4 mars 2021 :

L'Entretien Annuel [était] un moment privilégié de communication entre le Responsable et son Collaborateur.

[C'était] un acte de Management pour le Responsable et un espace d'expressions et de propositions pour le Collaborateur.

[59] À titre d'exemple, à la suite d'une proposition d'objectifs pour l'année 2021 expédiée par Cohen-Scali à Jaffres le 4 mars 2021, ce dernier lui répond :

From: Ludovic Jaffres <ludovic.jaffres@linkeo.com>
Sent: Friday, March 05, 2021, 12:03 PM
To: thierry.cohen-scali@linkeo.com
Cc: Ludovic Jaffres
Subject: Fwd: Objectifs S 1 2021
Attachments: EA-TCS 2021-Linkeo.pdf [...]

-Ouverture de la filiale Linkeo Mexique
 Création de la structure juridique

¹¹ *Bermex*, par. 58-62.

Sélection des locaux et signature du bail
Aménagement des locaux (mobilier et installations technique)
Recrutement du Président de la filiale.
Prêt pour opérations centre d'appel

fin S1 (30 Juin 2021) : 10K€

- Lancement du processus d'acquisition
Identification de 100 cibles pour acquisitions
prise de contact et ouverture de discussions avec 10 cibles (parc sup 500 clients)

fin S1 (30 Juin 2021): 10K€

-Activité Linkeo 3C Lancement de la stratégie Marketing (site web et campagnes de génération de leads)
Augmenter de 50 % la facturation mensuelle récurrente (MRR) par rapport à Décembre 2020. (28000 CAD/mois → 42,000\$/mois).

@Septembre 2021: 10K€

[60] Jaffres avait le « mot [final] à dire » sur les budgets de Linkeo Canada et il approuvait ou pas les demandes de salaire de Cohen-Scali, ainsi que celles d'autres employés de haut niveau.

[61] Il avait le pouvoir, et il l'a exercé en 2021, sans la participation de Cohen-Scali, de réorganiser unilatéralement Linkeo Canada et il avait le pouvoir de redéfinir unilatéralement, comme il l'a d'ailleurs fait en 2022, les responsabilités de Cohen-Scali au sein de la défenderesse.

[62] C'est ainsi que le 10 novembre 2022 Jaffres a décidé unilatéralement des deux scénarios de rémunération de Cohen-Scali. À ce moment-là, Jaffres a informé Cohen-Scali qu'il devait soit arrêter « toute tâche opérationnelle pour Linkeo, sans rémunération », soit accepter une réduction de 80 % de son salaire afin de poursuivre des « tâches de support aux métiers pour les US et le Canada pour 4000\$ US par mois ».

[63] Ceci illustre clairement le niveau de contrôle que Jaffres pouvait exercer non seulement sur Cohen-Scali, mais également sur Linkeo Canada et Linkeo U.S.A.

[64] Tel qu'il appert du courriel du 24 mars 2023, l'instruction a été donnée par Jaffres à Rollin, directrice financière de Groupe, de suspendre le salaire de Cohen-Scali à compter du 28 février 2023, sans son consentement et alors qu'il exécutait encore des tâches pour Linkeo Canada.

From: stephanie.rollin@linkeo.com
Sent: Friday, March 24, 2023 10:48 AM
To: Thierry Cohen Scali
Cc: Danny Samigoundan

Subject: RE: Solde de tous compte

Bonjour Thierry

Pour le moment l'instruction reçue par Zarine est de suspendre la paie de ton salaire à partir du 28/02/2023, en attente de l'avancée des discussions que tu as actuellement avec Ludovic. J'espère vivement que vous allez parvenir à un accord équilibré pour les 2 parties.

Les éléments de soldes de tous comptes salaires, notes de frais, factures à régler entre Linkeo et Synepsis/toi seront bien entendu adressés dans ce cadre.

Bien à toi
Stéphanie

De: Thierry Cohen Scali <thierry.cohen-scali@linkeo.com>
Envoyé: jeudi 23 mars 2023 01:13
À: Danny Samigoundan
 <danny.samigoundan@linkeo.com>; Stéphanie Rollin
 <stephanie.rollin@linkeo.com>
Objet: Solde de tous comptes

Bonjour Danny,

- 1) Est-ce que je pourrais avoir un état de compte détaillant ce qui m'a été versé comme salaire, primes et congés.
- 2) Je pense que ma banque de vacances est encore pleine donc j'aimerais savoir si elle me sera payée ou si tu as reçu des instructions a cet égard.
- 3) Est-ce que j'ai une paie prévue pour ce jeudi?

Merci

-Thierry Scali

[Soulignement ajouté]

[65] En résumé, il est donc plus que clair que Cohen-Scali était sous l'autorité et la direction de Jaffres, qui contrôlait véritablement Linkeo Canada et toutes les entités du Groupe et qu'il existait un lien de subordination entre Cohen-Scali et Jaffres, même si durant le procès, Jaffres a prétendu qu'il n'a que peu exercé cette autorité au cours des années avant 2019.

[66] Tel que je l'ai indiqué précédemment, la subordination juridique est établie en fonction du pouvoir que la société possède d'exercer un contrôle sur le travailleur. Dans *Bermex*, la Cour d'appel a reconnu que ce n'est pas parce qu'un actionnaire contrôle la société qu'il ne peut pas y avoir une subordination juridique.

[67] En l'espèce, à l'instar de cette affaire, on ne peut nier la qualité d'employé de Cohen-Scali du seul fait qu'il est actionnaire de la compagnie et qu'il disposait d'une certaine latitude qui lui était accordée pour exercer ses fonctions.

[68] Rappelons que l'existence d'un lien de subordination est une question de fait et que l'examen de chaque cas reste individuel qui doit être fait dans une perspective globale.

[69] Ce qui m'amène à la question de rémunération.

[70] Dans son exposé sommaire des moyens de défense, Linkeo Canada avance que Cohen-Scali n'a pas touché de rémunération pendant les trois premières années d'existence de la compagnie, car la situation financière de cette dernière ne le justifiait pas.

[71] Cependant, lorsque Cohen-Scali et Jaffres ont conjointement estimé qu'il était temps que Cohen-Scali se verse une rémunération pour ses fonctions au sein de Linkeo Canada, Cohen-Scali a lui-même déterminé le montant de sa rémunération, lequel a alors été jugé raisonnable par Jaffres.

[72] Selon Linkeo Canada, à compter de 2019, la rémunération de Cohen-Scali a été assumée conjointement par Linkeo Canada et Linkeo U.S.A., vu que Cohen-Scali occupait essentiellement les mêmes fonctions au sein des deux sociétés.

[73] Au fil des années, la part de la rémunération assumée par Linkeo U.S.A. s'est accrue et celle de Linkeo Canada a diminué, notamment en raison du souhait de Cohen-Scali d'être rémunéré en dollars américains vu son déménagement.

[74] Ensuite, à compter de l'an 2022, l'intégralité de la rémunération de Cohen-Scali était versée en dollars américains par Linkeo U.S.A.

[75] Dans son plan d'argumentation par contre, Linkeo Canada soumet que la preuve révèle que la rémunération du Cohen-Scali était assumée, minimalement depuis 2018, à cinquante pour cent par la compagnie et à cinquante pour cent par la filiale américaine, Linkeo U.S.A, qui n'est pas partie à l'instance.

[76] Afin de justifier cet élément, Linkeo Canada réfère à l'interrogatoire au préalable de Cohen-Scali et au document intitulé « Entretien Annuel » daté 4 mars 2021.

[77] Selon Linkeo Canada, pour l'année 2022, le salaire de Cohen-Scali était assumé en entier par Linkeo U.S.A., et ensuite refacturé à la compagnie à raison de cinquante pour cent. La compagnie ajoute qu'à ce titre, il n'y a rien de surprenant, car Cohen-Scali occupait de son propre aveu, les mêmes fonctions au sein des deux entités, soit chez Linkeo Canada et la filiale américaine.

[78] Enfin, et dans l'éventualité où la Cour supérieure considérerait que Cohen-Scali a droit à une indemnité, Linkeo Canada plaide que la rémunération annuelle qui devrait être prise en compte dans l'établissement d'une indemnité équivalente à un délai-congé à payer par cette dernière devrait être de 118,000 dollars américains (soit cinquante pour cent de la rémunération annuelle), considérant qu'il s'agit d'une rémunération ultimement supportée par la défenderesse.

[79] Je ne suis pas en accord avec Linkeo Canada.

[80] D'abord, il est incontestable que Cohen-Scali a été rémunéré jusqu'en 2022 et qu'ainsi, le troisième élément de l'article 2085 C.c.Q. est satisfait. Les parties d'ailleurs admettent qu'en 2022, Cohen-Scali a obtenu une compensation annuelle de 200,000 dollars américains, et un boni de 36,000 dollars américains (sur la base d'un boni possible de 60,000 dollars américains).

[81] De plus, Cohen-Scali ajoute que bien qu'il soit nécessaire qu'un individu reçoive une rémunération afin de pouvoir être lié par un contrat de travail – ce qui est sans l'ombre de doute le cas ici – cette rémunération n'a pas nécessairement à être versée directement par l'employeur.

[82] De l'avis de Cohen-Scali, il existait un contrat de travail non écrit entre Linkeo Canada et lui, et il était à tout moment pertinent un employé de cette dernière. Selon Cohen-Scali le fait qu'une partie de sa rémunération ait été versée par Linkeo U.S.A. ne change guère la nature de l'entente entre lui et la défenderesse.

[83] Cohen-Scali n'a pas tort.

[84] Les faits parlent d'eux-mêmes, et il faut s'en remettre à ces derniers, c'est-à-dire au comportement des parties. Comme l'explique ma collègue, la juge Sophie Picard : « en l'absence de ligne de démarcation étanche entre les diverses prestations d'un employé en faveur de compagnies liées, celles-ci peuvent toutes deux être considérées comme l'employeur. »¹²

[85] En l'espèce, Linkeo Canada et Linkeo U.S.A. sont intimement liées. Elles ont la même administration, œuvrent dans le même domaine, et partagent des ressources. Linkeo France (51 %) et Linkeo Canada (49 %) sont les actionnaires de Linkeo U.S.A., fondée en 2013.

[86] La preuve révèle aussi que Cohen-Scali a été rémunéré par Linkeo Canada jusqu'en 2019, soit lorsqu'il a décidé de déménager aux États-Unis, et ce, malgré qu'il ait été le président-directeur général de Linkeo U.S.A. depuis sa constitution.

¹² *Van den Bulcke c. Far-wic Systèmes Itée*, 2010 QCCS 6654, par. 129.

[87] De 2019 à 2022, Cohen-Scali a continué d'exécuter tant ses fonctions pour Linkeo Canada que pour la filiale américaine de la même manière qu'il le faisait avant son départ vers les États-Unis.

[88] Il n'y a également aucune preuve démontrant qu'il y a eu une rupture du lien d'emploi entre Cohen-Scali et Linkeo Canada avant le 10 novembre 2022. Cohen-Scali n'a ni démissionné, ni été congédié avant cette date, et il est demeuré subordonné à Jaffres comme cela est expliqué précédemment.

[89] Le seul fait que la rémunération de Cohen-Scali ait été versée en partie par Linkeo U.S.A. à partir de 2019 – en vue de son déménagement en Californie prévu pour l'année 2020 et dans l'optique de procurer un permis de travail aux États-Unis – ne suffit pas pour faire échec à la relation employé-employeur entre Cohen-Scali et Linkeo Canada.

[90] Lors de son témoignage au procès, Cohen-Scali a expliqué que Linkeo Canada desservait non seulement les vendeurs basés à Montréal et à Toronto, mais également ceux aux États-Unis, et plus particulièrement à Miami.

[91] De plus, alors qu'il était président de Linkeo Canada, il avait pour tâche l'ouverture de Linkeo U.S.A. et il était le président-directeur général de Linkeo Canada et de sa filiale américaine, quoique, selon ses dires, la vaste majorité de son temps ait été dédié à Linkeo Canada, et ce, même après son déménagement aux États-Unis.

[92] Donc, considérant que Cohen-Scali accomplissait des tâches tant pour Linkeo Canada que pour Linkeo U.S.A. – un fait qui n'est ni nié ni contesté par le Groupe – et qu'il ajustait ses tâches selon les besoins ponctuels de chacune des filiales, en l'absence d'une ligne de démarcation étanche entre les diverses prestations qu'il offrait en faveur de deux compagnies clairement liées, celles-ci peuvent toutes deux être considérées comme son employeur.

[93] Dans les circonstances, Cohen-Scali peut alors adresser sa réclamation au montant de 624,866.14 \$, plus intérêts et l'indemnité additionnelle prévue à l'article 1619 C.c.Q. qu'à Linkeo Canada, comme il l'a fait le 28 mai 2025.

[94] Mais il y a plus.

[95] Il y a près de trois décennies, la Cour suprême a défini la notion de congédiement déguisé dans les termes suivants¹³ :

[24] Lorsqu'un employeur décide unilatéralement de modifier de façon substantielle les conditions essentielles du contrat de travail de son employé et

¹³ *Farber c. Cie Trust Royal*, [1997] 1 RCS 846 (**Farber**). Voir aussi: *Potter c. New Brunswick Legal Aid Services Commission*, 2015 CSC 10 (**Potter**), par. 30.

que celui-ci n'accepte pas ces modifications et quitte son emploi, son départ constitue non pas une démission, mais un congédiement. Vu l'absence de congédiement formel de la part de l'employeur, on qualifie cette situation de « congédiement déguisé ». En effet, en voulant de manière unilatérale modifier substantiellement les conditions essentielles du contrat d'emploi, l'employeur cesse de respecter ses obligations; il se trouve donc à dénoncer ce contrat. Il est alors loisible à l'employé d'invoquer la résiliation pour bris de contrat et de quitter. L'employé a alors droit à une indemnité qui tient lieu de délai-congé et, s'il y a lieu, à des dommages.

[96] Les éléments constitutifs d'un congédiement déguisé sont donc les suivants : i) une décision unilatérale de l'employeur; ii) une modification substantielle des conditions essentielles du contrat de travail; iii) le refus des modifications apportées par l'employé; et (iv) le départ de l'employé¹⁴.

[97] Il n'est pas par ailleurs nécessaire que l'employeur ait eu l'intention de forcer son employé à quitter son emploi ou qu'il ait été de mauvaise foi en modifiant de façon substantielle les conditions essentielles du contrat de travail pour que celui-ci soit résilié¹⁵.

[98] Il appartient au salarié ou à l'employé de prouver qu'il y a eu congédiement déguisé. S'il y parvient, il a droit à une indemnité tenant lieu de préavis raisonnable de cessation d'emploi¹⁶. De plus, puisque le contrat de travail – contrairement au contrat commercial – revêt un caractère dynamique, il faut adopter une approche souple pour décider si, par sa conduite, l'employeur a manifesté ou non l'intention de ne plus être lié par le contrat.

[99] Or, la conduite de l'employeur constitue un congédiement déguisé lorsqu'elle traduit généralement son intention de ne plus être lié par le contrat. On peut, par exemple, conclure au congédiement déguisé du salarié sans invoquer la violation d'une condition particulière du contrat de travail lorsque le comportement de l'employeur vis-à-vis de l'employé a rendu la situation intolérable au travail¹⁷.

[100] Dans la plupart des cas, cependant, il faut d'abord établir la violation d'une condition expresse ou tacite du contrat, puis décider si elle est suffisamment grave pour constituer un congédiement déguisé¹⁸.

¹⁴ *Désormeau c. Industries Désormeau inc.*, 2007 QCCS 6997 (**Désormeau**), confirmé en appel, 2008 QCCA 1880.

¹⁵ *Ibid.*, par. 27.

¹⁶ *Potter*, par. 31.

¹⁷ *Ibid.*, par. 33.

¹⁸ *Ibid.*, par. 32.

[101] Habituellement, la violation réside dans la modification de la rémunération du salarié, des tâches qui lui sont confiées ou de son lieu de travail qui est à la fois unilatérale et substantielle.

[102] Il s'agit d'une question de degré¹⁹.

[103] Par exemple, on a considéré une rétrogradation, impliquant généralement une diminution de prestige et de statut, comme étant une modification substantielle des conditions essentielles du contrat d'emploi permettant de conclure que l'employé a fait l'objet d'un congédiement déguisé²⁰.

[104] La modification unilatérale du mode de calcul de la rémunération d'un employé a aussi mené à la même conclusion²¹. Une diminution significative des revenus de l'employé imposée unilatéralement par l'employeur a également été qualifiée de congédiement déguisé²².

[105] Comme l'exprime la Cour suprême dans *Potter*²³:

[34] Selon le premier volet du critère applicable au congédiement déguisé, celui qui s'attache aux clauses précises du contrat, deux conditions doivent être satisfaites. Premièrement, la modification unilatérale apportée par l'employeur doit constituer une violation du contrat de travail et, deuxièmement, s'il s'agit d'une violation, elle doit modifier substantiellement une condition essentielle du contrat [...].

[37] La première étape de l'analyse exige du tribunal qu'il se prononce objectivement sur l'existence d'une violation. Il lui faut alors examiner si l'employeur a modifié unilatéralement le contrat. Lorsqu'une stipulation expresse ou tacite autorise l'employeur à apporter la modification, ou que le salarié consent à celle-ci, il ne s'agit pas d'un acte unilatéral, de sorte qu'il n'y a pas de violation ni, par conséquent, de congédiement déguisé. En outre, pour constituer une violation, la modification doit être préjudiciable au salarié. [...]

[39] Une fois la violation objectivement établie, le tribunal doit se demander en second lieu si, « au moment où [la violation a eu lieu], une personne raisonnable, se trouvant dans la même situation que l'employé, aurait considéré qu'il s'agissait d'une modification substantielle des conditions essentielles du contrat de travail » [...]. La violation mineure – celle qui ne pourrait être considérée

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Farber*, par. 36.

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.* Voir aussi: *Gelencser c. EBC inc.*, 2024 QCCS 4074 et *Désormeau*, par. 69. « Il est acquis en jurisprudence qu'une diminution de salaire, surtout si elle est importante [...] peut constituer une modification substantielle du contrat de travail. »

²³ *Ibid.*

comme ayant modifié substantiellement une condition essentielle du contrat – n'équivaut pas à un congédiement déguisé.

[Soulignement ajouté]

[106] En l'espèce, sous réserve, entre autres, de sa position selon laquelle Cohen-Scali n'a droit à aucun montant qu'il réclame dans son « Originating Application », Linkeo Canada admet qu'en 2022, le demandeur a obtenu une compensation annuelle de 200,000 dollars américains et un boni total de 36,000 dollars américains. Selon Cohen-Scali, cette rémunération représentait un montant de 19,666.67 dollars américains par mois.

[107] Or, comme le soumet Cohen-Scali, le 10 novembre 2022, il reçoit un courriel de Jaffres l'informant que l'un de deux « scénarios » devra s'imposer à lui. Soit il arrête toute tâche opérationnelle et cessait d'être payé, soit il continuait les « tâches support métier » énumérées dans le courriel, mais pour un salaire de 4 000 dollars américains par mois, ce qui représente une diminution de 80 % :

From: Ludovic Jaffres <ludovic.jaffres@linkeo.com>
Sent: November 10, 2022, 10:57 AM
To: Thierry Cohen Scali
Cc: Alain MAGNUS
Subject: Budget et collaboration 2023
Attachments: Budget 2023 USA V2.xlsx; Untitled attachment 01030.htm; Budget 2023 CANADA V2.xlsx; Untitled attachment 01033.htm

Hello Thierry,

Suite à nos discussions, voici ma proposition pour janvier.

Il va sans dire qu'Alain, comme moi, aimerions continuer notre collaboration.

Linkeo traverse une passe difficile et nous devons serrer les charges opérationnelles.

Deux scenarios

Sois-tu arrêtes toute tache opérationnelle pour Linkeo, sans rémunération.

Sois-tu poursuis, tes tâches de support aux métiers pour les US et le Canada pour 4000\$US par mois.

C'est ainsi que nous avons bâti le budget pour 2023 plus bas du mail

Les tests téléventes (incluant le plateau du Mexique) seront harmonisés et pilotés par le comité transverse

Rôle global de facilitant +

Tâches support métier, à la demande et sous supervision des métiers:

Principalement Finances, Juridique et finance:

- relations fournisseurs et partenaires (banques, cabinet comptable et juridique, partenaires logiciels et autres...)
- Validation factures, le cas échéant
- Validation des salaires, le cas échéant
- Gestion de la flotte automobile et parc informatique.
- Validation des contrats commerciaux et des baux, le cas échéant
- Validation des évolutions des contrats de travail, le cas échéant

Tu restes, bien sûr, actionnaires et Président du Canada, des US et du Mexique et dans ce cadre on te consultera sur les budgets et les orientations des US et du Canada.

Dès que les filiales seront en mesure de verser des dividendes nous le ferons.

On en discute

[108] Après un examen objectif de l'ensemble des faits, incluant le contenu du courriel du 10 novembre 2022, je suis d'avis qu'il existe une violation importante du contrat de travail entre Cohen-Scali et Linkeo Canada.

[109] À mon sens, par le biais du courriel du 10 novembre, Linkeo Canada a, par l'entremise de Jaffres et sans le consentement de Cohen-Scali, modifié unilatéralement ce contrat au préjudice de ce dernier.

[110] En d'autres mots, en obligeant Cohen-Scali soit d'arrêter tout travail et de cesser d'être payé, soit d'accepter une réduction de 80 % de sa rémunération, Linkeo Canada a imposé une modification unilatérale au contrat de travail.

[111] Même si, à la toute fin de la missive, Jaffres semble laisser la porte ouverte à une éventuelle discussion, le choix des mots dans le courriel du 10 novembre ne laisse aucune marge de manœuvre à Cohen-Scali pour négocier ou faire une contre-proposition.

[112] Les mots « *voici* ma proposition », « deux scénarios », « *soit* tu, *soit* tu », « *c'est ainsi que* nous avons bâti le budget pour 2023 » et enfin « tu *restes*, bien sûr, actionnaire et Président du Canada, des US et du Mexique » tous confirment une telle situation.

[113] Je suis également d'avis qu'au moment où la violation a eu lieu, une personne raisonnable, se trouvant dans la même situation que Cohen-Scali aurait considéré, sans l'ombre de doute, qu'il s'agissait d'une modification substantielle des conditions essentielles de son contrat de travail.

[114] Cette modification unilatérale portant clairement atteinte de façon significative à la rémunération de ce dernier, il s'agit alors nécessairement d'une modification substantielle d'une condition essentielle du contrat.

[115] Linkeo Canada a donc congédié Cohen-Scali sans justification ou motifs sérieux et, de ce fait, ce dernier a droit à une indemnité en lieu de préavis.

[116] J'y reviendrai ci-dessous.

[117] Entre temps, en pratique, c'est l'employeur qui a le fardeau de démontrer que l'employé a été congédié pour des motifs sérieux. Il s'agit d'un fardeau qui est difficile à remplir, surtout dans les cas où le motif du congédiement repose sur des critères subjectifs²⁴. Ici, la compagnie n'a pas réussi à surmonter le fardeau de preuve qui lui incombait.

[118] À mon avis, et d'après ce qui ressort de la preuve, Linkeo Canada n'avait aucune raison valable de modifier la rémunération de Cohen-Scali le 10 novembre 2022. Le fait que Linkeo Canada ou même le Groupe traversait un moment difficile et que la compagnie devait *peut-être* réduire les charges opérationnelles n'était pas une justification suffisante pour congédier Cohen-Scali.

[119] Je ne suis pas non plus convaincu par l'argument de la compagnie que Cohen-Scali avait cessé d'être impliqué dans la gestion et dans les opérations de Linkeo Canada depuis 2020 et qu'ultimement, c'est lui qui a « volontairement choisi de quitter l'entreprise puisqu'il se refusait à reconnaître que la fin de ses tâches opérationnelles justifiait la discussion quant à la rémunération qu'il pouvait considérer pouvoir retirer de la défenderesse. »

[120] Il n'y a tout simplement aucune preuve probante à cet effet.

[121] La position adoptée par Linkeo Canada est également contradictoire avec la position que Jaffres a prise lui-même près de deux ans plus tôt :

From: Ludovic Jaffres <ludovic.jaffres@linkeo.com>
Sent: March 9, 2023, 2:03 AM
To: Thierry Cohen Scali
Cc: Alain MAGNUS; <stephanie.rollin@linkeo.com>
Subject: Relance

Bonjour Thierry,
Suite à nos échanges et attendu les circonstances dont tu es responsable, nous confirmons que ta rémunération cesse à compter du 28/02/2023.
Sans préjudice, ni admission notre proposition demeure ouverte jusqu'à ce lundi 13 mars 2023.
Nous estimons pour le bien de la société et des actionnaires, qu'un règlement à l'amiable de la situation est préférable à la judiciarisation.

²⁴ Voir : AUDET, G., BONHOMME, R., GASCON, C., et EMERY, M.-P., *Le congédiement en droit québécois en matière de contrat individuel de travail*, 3^e éd., Cowansville, Éditions Yvon Blais (feuilles mobiles), no. 4.1.4.

En attente de ton retour.

[Soulignement ajouté]

[122] Il y a lieu à ce stade d'examiner à quel montant, en lieu de préavis, Cohen-Scali avait droit.

Le délai de congé

[123] Linkeo Canada soumet que l'évaluation d'un délai-congé raisonnable est une question de fait, qu'un délai-congé de 24 mois réclamé par Cohen-Scali est exagéré dans les circonstances particulières de ce dossier et que les délais raisonnables généralement accordés dans un tel contexte se situent plutôt entre trois et quinze mois.

[124] La compagnie prétend également que dans l'évaluation du délai-congé réclamé par Cohen-Scali à compter du 11 novembre 2022, il ne faut pas oublier de considérer qu'il a touché à sa pleine rémunération jusqu'au 28 février 2023.

[125] Enfin, ajoute Linkeo Canada, l'indemnité équivalente au délai-congé réclamée par le demandeur doit être anéantie ou même réduite considérablement puisqu'il n'a pas respecté son obligation de mitiger ses dommages.

[126] Je suis en partie en accord avec la compagnie.

[127] À mon sens, un délai-congé de quinze (15) mois à compter du 11 novembre 2022 est plus approprié dans les présentes circonstances, considérant l'évolution de la relation entre les parties, la période de rémunération de Cohen-Scali entre 2011 et 2023 suite à un début non rémunératif de quelques années et la relation d'affaire entre Linkeo Canada, Cohen-Scali et Synepsis telle que mentionnée dans le courriel de 24 mars 2023 à 10:48.

[128] Je suis aussi d'avis que les efforts de mitigation de Cohen-Scali sont raisonnables considérant les circonstances particulières de cette affaire.

[129] En effet, Cohen-Scali n'avait pas à remuer mer et monde pour tenter de se trouver un autre emploi le plus rapidement possible²⁵. Le standard à atteindre était celui d'efforts raisonnables. Cohen-Scali devait fournir des efforts raisonnables pour se trouver un emploi dans le même domaine d'activité ou un domaine connexe et ne pas refuser d'offres d'emploi qui, dans les circonstances, étaient raisonnables²⁶, ce qu'il a fait, considérant qu'il s'agit, d'abord avant tout, d'une obligation de moyen.

²⁵ *Carrier c. Mittal Canada inc.*, 2014 QCCA 679, par. 110.

²⁶ *Standard Radio inc. c. Doudeau*, 1994 CanLII 5840 (QCCA).

[130] Notons que l'expertise de Cohen-Scali était précise. Ses compétences bien que mûres relèvent d'un domaine pointu, soit l'entrepreneuriat et la gestion en marketing numérique.

[131] De plus, il appartenait à Linkeo Canada de démontrer, par prépondérance de preuve, que Cohen-Scali a failli à son obligation de minimiser ses dommages. Or, selon moi, Linkeo Canada a échoué.

[132] Je m'explique plus en détail.

[133] En vertu de l'article 2091 C.c.Q., l'employeur qui veut mettre fin à un contrat de travail à durée indéterminée doit donner à l'employé un délai de congé. Ce délai doit être raisonnable et tenir compte, notamment, de la nature de l'emploi, des circonstances particulières dans lesquelles il s'exerce et de la durée de la prestation de travail.

[134] Comme l'explique Jean-Louis Baudouin²⁷ alors qu'il était juge à la Cour d'appel:

[...] Ce qui constitue un délai-congé raisonnable, dans l'hypothèse d'un contrat à durée indéterminée, est essentiellement une question de fait qui varie avec les circonstances propres à chaque espèce, à partir d'un certain nombre de paramètres connus: nature et importance de la fonction; abandon d'un autre emploi pour l'acquérir; âge, nombre d'années de service et expérience de l'employé; facilité ou difficulté de se retrouver une occupation identique ou similaire; recherche subséquente d'un travail; existence ou inexistence de motifs sérieux au congédiement [...].

[135] Dit autrement, le droit au préavis édicté à l'art. 2091 C.c.Q. est un droit personnel dont la détermination dépend des circonstances individuelles de l'employé qui le réclame. Non seulement doit-il être déterminé de façon individuelle, mais l'employé ne peut en convenir à l'avance.

[136] En effet, en raison de la règle impérative de l'art. 2092 C.c.Q., le délai de congé doit être évalué au moment où il prend effet, soit à la fin de l'emploi²⁸, ici, le 10 novembre 2022.

[137] Quant à l'objet d'un tel délai, il s'agit essentiellement d'une « vocation indemnitaire »²⁹ :

²⁷ *Standard Broadcasting Corporation Ltd. c. Stewart*, 1994 CanLII 5837 (QCCA) (**Standard Broadcasting**), page 5.

²⁸ *Isidore Garon ltée c. Tremblay*, [2006] 1 R.C.S. 27, par. 36-37. Voir aussi : *Garcia Transport Ltée c. Cie Trust Royal*, [1992] 2 R.C.S. 499, p. 530-531.

²⁹ *Tecsys inc. c. Patrao*, 2023 QCCA 879.

[43] [...] Pour l'employeur, c'est le prix à payer pour mettre fin au lien d'emploi; pour le salarié, il vise à lui accorder un délai raisonnable, avant la fin proprement dite du lien d'emploi, afin de tenter de trouver un emploi similaire à des conditions semblables.

[45] La détermination de la durée raisonnable d'un délai de congé est par ailleurs une question essentiellement factuelle et relève du large pouvoir d'appréciation du juge d'instance, au regard des circonstances propres à l'espèce. La courte définition que le juge Baudouin donnait de cette tâche délicate dans l'arrêt *Standard Radio inc. c. Doudeau* (réitérant ses propos dans *Standard Broadcasting Corporation Ltd. c. Stewart*) est toujours d'actualité :

(2) La durée du délai-congé

Comme je l'ai écrit dans le dossier connexe de *Standard Broadcasting Co. c. Stewart*, l'évaluation par le juge de première instance du délai-congé est une tâche difficile et subjective, puisqu'en la matière, une grande part doit être laissée à l'appréciation des circonstances et à l'évaluation de la preuve, par le magistrat.

[Soulignement est du texte original]

[138] La détermination d'un délai de congé raisonnable doit aussi tenir compte du nombre d'années de service de l'employé, son âge, les circonstances de son engagement, l'importance de son poste, et la possibilité de trouver un poste analogue.

[139] Ces facteurs doivent être analysés dans une perspective globale et adaptée à la situation de l'employé.

[140] Comme l'explique la Cour d'appel :

1. L'indemnité de départ

[128] Les articles 2091 et 2092 C.c.Q. sont d'ordre public. La détermination de la durée du délai de congé en vertu de ces dispositions est essentiellement une question de fait qui dépend des circonstances de chaque espèce.

[129] Pour apprécier un délai de congé, il y a lieu de considérer « [l]es circonstances de chaque cas, de la nature de l'emploi de la durée de service du salarié, de son âge, ainsi que de la possibilité d'obtenir un poste analogue compte tenu de son expérience, de sa formation et de ses compétences », comme la Cour le rappelait, sous la plume du juge Bouchard³⁰ :

³⁰ *Transforce inc. c. Baillargeon*, 2012 QCCA 1495, par. 53-54.

[53] L'article 2091 C.c.Q. parle plutôt d'un délai raisonnable, chaque cas étant un cas d'espèce devant être évalué en fonction des différents critères énumérés à cet article et développés par la jurisprudence. Les plus souvent invoqués sont les suivants :

- la nature et l'importance du poste occupé par l'employé, l'idée étant que plus le poste sera important, plus le délai-congé sera long;
- le nombre d'années de service de l'employé. Plus ce dernier sera ancien dans l'entreprise, plus le délai-congé sera long;
- l'âge de l'employé. Plus l'employé sera âgé, plus on présume qu'il lui faudra du temps pour se replacer sur le marché du travail et plus son délai-congé sera long;
- les circonstances ayant mené à son engagement. Un employé, par exemple, qui est sollicité et qui laisse un emploi rémunérateur et certain aura droit à un délai-congé plus long que celui qui est sans emploi ou dont l'emploi est incertain;
- la difficulté de se trouver un emploi comparable. Plus cette difficulté sera grande, plus le délai-congé sera long.

[54] Chose fondamentale à ne pas oublier, aucun de ces critères ne doit être examiné isolément. C'est dans une perspective globale qu'ils doivent être pris en compte, ce qui constitue un délai-congé raisonnable étant « essentiellement une question de fait qui varie avec les circonstances propres à chaque espèce ». [Renvois omis]

[130] L'appréciation d'un délai de congé n'est pas un exercice mathématique, mais résulte d'une analyse factuelle et contextualisée au regard de ce cadre d'analyse jurisprudentiel dont les critères doivent être considérés globalement.

[131] Il y a lieu de tenir compte de la durée de la prestation de travail et de l'emploi clé qu'occupait l'appelant au sein de l'entreprise, facteurs qui favorisent un long délai de congé. Il y a également lieu de considérer la rémunération élevée de l'appelant, laquelle doit être calculée en tenant compte de son nouveau contrat de travail. [...]

[Soulignement ajouté]

[141] En l'espèce, considérant qu'au moment de congédiement déguisé, Cohen-Scali avait 44 ans, qu'il travaillait au sein de Linkeo Canada à titre de président-directeur général depuis 12 ans, qu'il avait démarré cette société, et s'y était dédié à temps plein, et y avait des tâches et responsabilités importantes dès la constitution de la compagnie, et considérant de plus l'étendue de ses responsabilités qui couvraient non seulement la direction de Linkeo Canada, mais également des filiales des États-Unis et du Mexique, et qu'il gagnait une rémunération importante en 2022, s'élevant à 200 000 dollars

américains, plus un boni de 36 000 dollars américains, je conclus qu'un délai-congé de quinze (15) mois est raisonnable.

[142] Comme je l'ai déjà indiqué précédemment, ces facteurs doivent être pris en compte parallèlement avec l'évolution de la relation entre les parties, la période de rémunération de Cohen-Scali entre 2011 et 2023 suite à un début non rémunératif de quelques années et enfin la relation d'affaire entre Linkeo Canada, Cohen-Scali et Synepsis telle que mentionnée dans le courriel de 24 mars 2023 à 10:48.

[143] De plus, au risque de me répéter, l'expérience et l'expertise Cohen-Scali étaient très pointues. Il avait passé une bonne partie de sa carrière, entre les âges de 32 à 44 ans dans l'entrepreneuriat et dans la gestion d'entreprises dans le domaine du marketing numérique.

[144] Or, tel que l'a expliqué Cohen-Scali lors du procès avec confiance et de manière convaincante, depuis son congédiement déguisé, il n'a pas été possible pour lui de se trouver un emploi d'une importance et avec une rémunération comparables.

[145] En outre, le fait qu'il était peut-être impliqué dans d'autres sociétés et/ou d'autres projets hors des activités de Linkeo Canada et n'ayant aucun lien avec elle, comme le plaide cette dernière, n'a aucune incidence. En effet, la compagnie ne disposait pas de tout le temps de Cohen-Scali.

[146] Dans son plan d'argumentation, Linkeo Canada souligne à grands traits, pour reprendre ses propres mots, que les démarches entreprises par Cohen-Scali visant à se trouver un nouvel emploi « ne constitue[nt] pas à proprement dit d'une recherche d'emploi, mais plutôt une recherche d'opportunité d'affaires. »

82. Durant l'instruction, [...] Cohen-Scali a fait état de ses démarches infructueuses à acheter différentes entreprises et/ou à obtenir une prise de position (via un actionariat) dans quelques entreprises;

83. Cela dit, le profil LinkedIn [de...] Cohen-Scali et son témoignage durant l'instruction révèle que ce dernier, depuis novembre 2022, se consacre au développement d'un logiciel d'intelligence artificiel à être commercialisé prochainement par sa société Synepsis LLC et qu'il s'y consacre à temps plein en marge de ses autres implications au sein de ses autres sociétés en l'occurrence Crawford & Finchley Capital (depuis 2019) et Synepsis Consulting (depuis 2007) [...].

[147] Cela a peut-être été le cas, mais au risque de me répéter, la compagnie ne disposait pas de tout le temps de Cohen-Scali et elle ne s'en est jamais plainte lorsqu'il a travaillé chez Linkeo Canada, Linkeo U.S.A., et la filiale du Groupe au Mexique.

[148] Lorsqu'il était chez Linkeo Canada et à la connaissance de Jaffres, Cohen-Scali était impliqué dans deux entreprises privées en parallèle qui ne nécessitaient pas un engagement hebdomadaire de sa part.

[149] Synopsis LLC, une société impliquée dans la vente de licences de logiciels, était gérée depuis 2007 par Cohen-Scali et Crawford & Finchley Capital, une société qui, depuis 2019, accorde des prêts privés.

[150] Cohen-Scali a aussi témoigné que face à l'impossibilité de se trouver un emploi similaire dans le domaine de son expertise ou dans un domaine connexe, il a eu l'idée de créer et de lancer en novembre 2022 *Weberly.ai*, une plateforme qui automatise la publicité numérique pour les entreprises de services locales. La plateforme ne génère pas encore de revenus.

[151] Or, un employé qui, tout en faisant les démarches pour trouver un emploi, démarre sa propre entreprise, démontre de façon raisonnable qu'il tente de minimiser ses dommages³¹.

[152] Vu d'une perspective globale alors, je suis d'avis qu'une période de quinze (15) mois à compter du 11 novembre 2022 constitue un délai-congé raisonnable dans les circonstances.

Calcul du montant du congé-délai

[153] Ce qui m'amène au calcul du montant payable à Cohen-Scali par Linkeo Canada, qui ne conteste pas qu'en 2022 ce dernier gagnait la somme de 200,000 dollars américains, plus un boni de 36,000 dollars américains et que ce montant doit servir de base pour calculer le congé-délai.

[154] Le droit québécois reconnaît que des bonis font partie de la rémunération globale des employés et sont généralement octroyés dans le délai de congé. En l'espèce, le boni faisait partie de la rémunération globale de l'employé et Linkeo Canada le versait de façon régulière, au moins pour les années 2021 et 2022.

[155] À titre de délai-congé de quinze (15) mois, Cohen-Scali a donc droit à la somme de 295,000 dollars américains.

[156] Or, comme Cohen-Scali a déjà reçu la somme de 60,769.17 dollars américains entre le 10 novembre 2022 et 28 février 2023, il est en droit de réclamer la balance, représentant l'équivalent de 234,230.83 dollars américains.

[157] En date du 26 mai 2025, l'équivalent en dollars canadiens de ce montant avec un taux de 1.3731 est de **321,622.35** dollars canadiens.

³¹ Voir aussi : *Leclerc c. Stal Diffusion*, 2010 QCCS 5599, par. 79.

[158] Je ne suis donc pas d'accord avec Linkeo Canada quand elle plaide que le délai-congé raisonnable ici doit être complètement refusé considérant l'absence de mitigation des dommages et le démarrage de son nouveau projet d'affaires dès novembre 2022.

[159] De plus, et soit dit en passant, Linkeo Canada ne peut pas avoir le beurre et l'argent du beurre. En d'autres mots, elle ne peut pas, d'une part, affirmer que le lancement d'une nouvelle entreprise par Cohen-Scali ne constitue pas un moyen minimiser ses dommages et, d'autre part, soutenir dans un même souffle que le droit de celui-ci à un délai raisonnable doit être réduite considérablement ou complètement refusé parce qu'il a lancé une nouvelle entreprise.

[160] Il ne reste alors qu'à trancher la question à savoir si Cohen-Scali avait droit à d'autres montants à la suite de son congédiement déguisé.

Les vacances annuelles

[161] Cohen-Scali réclame la somme de 17,955.91 dollars canadiens à titre de congé dû pendant 2022. Le fardeau de preuve à cet égard lui incombe. Selon ce dernier, les salariés chez Linkeo Canada avaient droit à quatre semaines (soit vingt (20) jours) de congés payés chaque année.

[162] Cette preuve n'est pas contredite, et pour l'année 2022, Cohen-Scali a témoigné qu'il avait seulement pris trois jours de vacances.

[163] En réponse, Linkeo Canada prétend qu'aucune preuve ne soutient que Cohen-Scali aurait accumulé des vacances en 2022 et que ces montants accumulés lui seraient dus.

[164] Alternativement, ajoute la compagnie, la preuve est « *self-serving* » dans la mesure où il n'existait pas de nombre de journées de vacances définies par année et que le demandeur semble avoir lui-même fourni les informations concernant ses soi-disant journées de vacances.

[165] En l'absence d'une preuve contraire, je suis d'avis que Cohen-Scali a droit à l'équivalent de dix-sept jours de salaire, soit 13,076.91 dollars américains – montant qui n'est pas contesté par Linkeo Canada – qui en date du 26 mai 2025 correspondent à **17,955.91** dollars canadiens.

[166] Cohen-Scali réclame également l'équivalent de vingt (20) jours de congés par an pendant la période d'indemnisation. Selon lui, pour une durée de deux ans, ce montant s'élève à 42,249.18 dollars canadiens.

[167] Le même raisonnement que ci-dessus s'applique à cette réclamation. En l'absence de preuve contraire de la part de la défenderesse, la demande de Cohen-Scali à cet égard est en partie accueillie.

[168] Cohen-Scali a donc droit au montant de 19,230.75 dollars américains (soit le montant de 769.23 \$ US x 25 jours), ce qui en dollars canadiens (avec un taux de 1.3731 en date du 26 mai 2025) équivaut à **26,405.74**.

[169] Pour conclure et réitérer à nouveau, car cela a été si bien et succinctement énoncé en 1997 par la Cour suprême :

[24] Lorsqu'un employeur décide unilatéralement de modifier de façon substantielle les conditions essentielles du contrat de travail de son employé et que celui-ci n'accepte pas ces modifications et quitte son emploi, son départ constitue non pas une démission, mais un congédiement. Vu l'absence de congédiement formel de la part de l'employeur, on qualifie cette situation de « congédiement déguisé ». En effet, en voulant de manière unilatérale modifier substantiellement les conditions essentielles du contrat d'emploi, l'employeur cesse de respecter ses obligations; il se trouve donc à dénoncer ce contrat. [...] L'employé a alors droit à une indemnité qui tient lieu de délai-congé et, s'il y a lieu, à des dommages.

[170] C'est exactement ce qui s'est produit dans cette affaire, et qui a entraîné les conséquences prévues par la loi.

POUR CES MOTIFS, LE TRIBUNAL :

ACCUEILLE , en partie, le « Originating Application » daté du 24 mai 2023;

ORDONNE à la défenderesse de payer au demandeur la somme de 365,984 dollars canadiens, plus intérêts et l'indemnité additionnelle prévue à l'article 1619 C.c.Q., à partir du 30 mai 2023, la date de la signification du « Originating Application »;

AVEC FRAIS DE JUSTICE à la charge de la défenderesse.

BABAK BARIN, J.C.S.

Me David Stelow
Me Danica Garner
KUGLER KANDESTIN S.E.N.C.R.L.
Avocats du demandeur

Me Dominic St-Jean
MORENCY, SOCIÉTÉ D'AVOCATS, S.E.N.C.R.L.
Avocat de la défenderesse

Dates d'audience : Le 26, 27 et 28 mai 2025