

TRIBUNAL D'ARBITRAGE

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC

N° de dépôt : 2011-1316

Date : 4 mars 2011

DEVANT L'ARBITRE : M. PAUL IMBEAU

**UNION DES CHAUFFEURS DE CAMIONS, HOMMES D'ENTREPÔTS ET AUTRES
OUVRIERS, TEAMSTERS QUÉBEC, SECTION LOCALE 106 (FTQ)**

Ci-après appelé(e) « le syndicat »

Et

MARTIN BROWER DU CANADA LTÉE

Ci-après appelé(e) « l'employeur »

Grief(s) : n° #07663 - syndical et 16 griefs individuels

SENTENCE ARBITRALE

[1] Dans cette affaire, le syndicat soumet le grief #07663, lequel se lit comme suit :

Nature du grief

-Violation de la convention collective.

-Nous contestons la nouvelle procédure sur les études de temps et les temps standards.

-Nous réclamons qu'il soit ordonné à l'employeur de cesser cette pratique que nous jugeons harcelante et contraire à l'annexe « B » de la convention collective de travail en vigueur et nous nous réservons expressément le droit de contester

toute mesure disciplinaire qui pourrait découler de cette nouvelle procédure et/ou des temps de production. (S-2)

[2] Dans cette même affaire, sept (7) salariés réguliers soumettent également un total de seize (16) griefs individuels, lesquels font suite à sept (7) avis verbaux, sept (7) premiers avis disciplinaires écrits, un (1) deuxième avis disciplinaire écrit et un (1) avis de suspension disciplinaire.

[3] Sauf pour ce qui est de la date à laquelle chaque mesure disciplinaire a été servie, les griefs individuels utilisent le libellé suivant :

Je conteste la mesure disciplinaire émise contre moi le par l'employeur.
Je demande à Teamsters Québec local 106 de prendre toutes les mesures nécessaires pour la faire annuler et retirer de mon dossier. (S-3)

[4] Quant aux sanctions disciplinaires à l'origine de ces griefs, l'employeur les a rédigées en utilisant un libellé analogue selon le cas.

[5] Dans le cas des avis verbaux, ceux-ci ont été rédigés en utilisant un libellé analogue à ce qui suit :

Nous vous avons rencontré à plusieurs reprises dans les dernières semaines afin de vous sensibiliser à atteindre l'objectif de 0%. Malgré toutes ces rencontres et l'aide offerte, vous êtes toujours dans l'impossibilité d'atteindre cet objectif. Voici quelques dates de réunions et conversations auxquelles vous avez assisté au cours des dernières semaines.

10 mars 2010	20 janvier 2010	25 novembre 2009
16 février 2010	16 décembre 2009	
25 janvier 2010	11 décembre 2009	

Afin de vous inciter à revoir votre méthode de travail, nous vous imposons donc un avertissement verbal.

Nous désirons vous aviser qu'à défaut de revoir votre méthode de travail, nous n'aurons d'autre alternative que de recourir à des mesures disciplinaires plus sévères à votre égard. (S-3)

[6] Dans le cas des avis disciplinaires écrits, leur libellé se lit en général comme suit :

Nous vous avons rencontré le 29 avril 2010 dernier afin de vous remettre un avertissement verbal, trois semaines et plus ont passé depuis et vous n'atteignez toujours pas l'objectif de 0% des standards d'ingénierie, je tiens à vous rappeler que vous avez eu dix-neuf semaines de temps d'adaptation, de l'aide et de la formation vous ont été offerts.

Afin de vous inciter à revoir votre méthode de travail, nous vous imposons donc un avertissement écrit.

La Direction souhaite que chaque employé réussisse et nous sommes prêts à vous aider à atteindre ces normes. Toutefois, nous désirons vous aviser qu'à défaut de revoir votre méthode de travail ou à demander de l'aide, nous n'aurons d'autre alternative que de recourir à des mesures disciplinaires plus sévères à votre égard. (S-3)

[7] Quant au texte du seul deuxième avis disciplinaire écrit ici en cause, celui-ci se lit comme suit :

Depuis la mise en place des temps standards, nous vous avons indiqué notre insatisfaction quant au fait que vous n'atteignez toujours pas l'objectif de 0% de déviation des temps standards et avons tenté de vous aider à atteindre cet objectif. Je tiens à vous rappeler que vous avez eu dix-neuf semaines de temps d'adaptation ainsi que de l'aide et de la formation vous ont été offertes. Nous vous avons rencontré le 30 avril 2010 afin de vous remettre un avertissement verbal, ainsi que le 21 septembre dernier, afin de vous remettre un avertissement écrit

Lors de cette dernière rencontre, nous vous incitions à revoir votre méthode de travail. Or, depuis le 21 septembre 2010, vous n'atteignez toujours pas l'objectif des temps standards.

Suite à l'analyse de votre dossier et ceci malgré que vous n'atteignez toujours pas l'objectif des temps standards. Nous constatons une légère amélioration de votre productivité. En plus, nous sommes conscients de votre volonté de corriger la situation et croyons fermement que vous êtes capable d'atteindre l'objectif des temps standards. Par conséquent et exceptionnellement, la compagnie a décidé de vous remettre un second avertissement écrit au lieu de vous imposer une suspension.

La Direction souhaite que chaque employé réussisse et nous sommes prêts à vous aider à atteindre les normes de productivité prévues.

Toutefois, nous désirons vous aviser qu'à défaut de rencontrer les objectifs des temps standards, nous n'aurons pas d'autre alternative que de recourir à des mesures disciplinaires plus sévères à votre égard. (S-3)

[8] Quant à la seule suspension disciplinaire servie le 8 juillet 2010, celle-ci se lit comme suit :

Depuis la mise en place des temps standards, nous vous avons indiqué notre insatisfaction quant au fait que vous n'atteignez toujours pas l'objectif de 0% de déviation des temps standards et avons tenté de vous aider à atteindre cet objectif. Je tiens à vous rappeler que vous avez eu dix-neuf semaines de temps d'adaptation et que de l'aide et de la formation vous ont été offertes. Nous vous avons rencontré le 29 avril 2010 afin de vous remettre un avertissement verbal, ainsi que le 8 juin dernier, afin de vous remettre un avertissement écrit.

Lors de cette dernière rencontre, nous vous incitions à revoir votre méthode de travail et nous vous avons mentionné que la direction était prête à vous aider à atteindre ces normes. Vous avez alors répondu « oui » au superviseur quand il vous a demandé si vous croyez que de la formation de rafraîchissement pourrait vous aider à atteindre l'objectif. Le 9 juin dernier, vous avez donc été jumelé à Daniel Dupuis pour une formation d'une durée de quatre (4) heures. Or, deux semaines ont passé depuis et, vous n'atteignez toujours pas l'objectif des temps standards.

Comme vous avez déjà reçu un avertissement écrit, nous avons décidé de vous imposer une suspension sans solde d'un jour, soit le 9 juillet 2010.

La Direction souhaite que chaque employé réussisse et nous sommes prêts à vous aider à atteindre les normes de productivité prévues.

Toutefois, nous désirons vous aviser qu'à défaut de rencontrer les objectifs des temps standards, nous n'aurons pas d'autre alternative que de recourir à des mesures disciplinaires plus sévères à votre égard. (S-3)

[9] Après le dépôt de ces divers documents, l'employeur reconnaît avoir en matière disciplinaire le fardeau de la preuve. Il rejette toutefois ce fardeau en ce qui regarde la prétention que les études de temps et les temps standards seraient contraires à l'annexe B de la convention collective. Il accepte ensuite de débiter le dépôt de la preuve, ce qu'il fait avec le témoignage de M. Yann Cardinal, lequel expose alors ce qui suit :

Témoignage de M. Yann Cardinal :

[10] Pendant 10 ans il a occupé divers emplois au Service à la clientèle et dans les entrepôts de l'employeur. Il agit maintenant depuis trois ans à la direction des opérations nationales des entrepôts.

[11] Après avoir décrit sommairement le réseau des entrepôts que l'employeur possède tant au Canada qu'aux USA, il explique que l'entrepôt de Montréal requiert au total les services d'environ 150 employés syndiqués et non syndiqués. 35 d'entre eux travaillent à temps plein à la manutention des marchandises, alors qu'environ 15 autres font ce travail 6 temps partiel.

[12] Les quarts de travail sont de 10 heures et se déroulent à raison de 21 heures par jour et de 7 jours par semaine. La semaine, le travail est exécuté par des salariés à temps plein ou réguliers, alors que la fin de semaine ce sont des salariés à temps partiel qui prennent la relève.

[13] Les quarts de travail vont de 4h00 16h30 et de 16h30 à 3h00. Quant aux horaires de travail, ceux-ci sont choisis par ancienneté.

[14] La manutention des marchandises consiste principalement à en faire la réception à l'entrepôt, la sélection lors de l'assemblage des commandes et éventuellement leur

chargement dans les camions. Ces activités se déroulent, soit dans la zone du réfrigéré, dans la zone du congelé, ou dans la zone du produit sec.

[15] Quant à la supervision du travail, celle-ci se fait par un superviseur sur chacun des quarts de travail, ainsi que par un superviseur en chef.

[16] Dans le passé, des normes encadraient déjà à la "sélection" les activités des assembleurs de commandes. Ces normes étaient établies en se basant sur les temps utilisés dans les diverses activités et accumulés sur une période de 6 mois.

[17] 65% des restaurants de l'employeur reçoivent leurs commandes assemblées sur des palettes, alors que les 35% restants les reçoivent assemblées dans des chariots. Ces méthodes de chargement étaient couvertes par des standards de temps différents. Il y avait donc deux types de commandes dans chacune des zones réfrigérée, congelée ou sèche. Cela durait depuis que l'usage des chariots a débuté il y a environ 10 ans.

[18] Les temps moyens étaient établis en se basant sur le travail fait par l'ensemble des employés travaillant sur un type de commande donné et sur l'ensemble des caisses manutentionnées. Ce système n'était pas très précis, puisqu'il ne s'agissait que de moyennes historiques pour l'ensemble des commandes.

[19] Depuis des années déjà, les 15 centres d'entreposage américains utilisaient des standards de temps établis par un ingénieur industriel. Lui-même a fait de telles études de temps, non seulement dans divers centres d'entreposage du Canada, mais également à celui d'Orlando en Floride.

[20] Pour Montréal, il y a environ 3 ans que l'idée avait été proposée de se mettre à jour et ainsi d'avoir accès à de meilleures pratiques. Dans l'industrie alimentaire, tant au Canada qu'au USA, c'est cette pratique qui est maintenant utilisée partout.

[21] La première étape a consisté à préparer un plan de communication qui a par la suite été soumis au syndicat en mai 2009. Cette rencontre, faite à l'aide d'une présentation "Power-Point" (E-1), réunissait l'agent d'affaire M. Gougeon, le nouveau délégué M. Beauchamp, le délégué sortant M. Renaud, le directeur du centre M. Dufoe, la directrice des ressources humaines Mme Henripin, le directeur de l'entrepôt M. Renaud, le superviseur en chef M. Bernier, et lui-même.

[22] Son rôle a été de présenter le projet, un projet dans lequel il a eu à collecter les données, pendant que l'équipe de gestion a eu à faire la mise en place des procédures et aider à leur validation. Deux ingénieurs de l'employeur ont eu à faire l'analyse des données qu'il a recueillies à l'aide d'observations chronométrées. Des employés ont également mis à contribution pour la révision des procédures d'assemblage. Un comité de volontaires formé d'employés et de membres de la gestion ont fait la vérification des procédures et ont confirmé la validité des observations.

[23] À l'aide d'un autre "Power-Point" (E-2), il a par la suite présenté le projet à tous les employés, par groupes d'environ 7 participants, ainsi qu'aux membres de la gestion.

[24] La mise sur pied du comité de révision a débuté par l'invitation de participants volontaires (E-3), des participants qui ont par la suite été choisis à la pige par le syndicat et parmi les employés de jour et de soir et selon la variété des travaux en cause.

[25] Quant au travail lui-même à être observé, celui-ci a tout d'abord été subdivisé en éléments, ceux-ci étant ensuite identifiés selon qu'il s'agissait d'éléments de bas de la tâche, ou impliquant un délai évitable, non évitable, etc... Il avait également à tenir compte par exemple du nombre de produits dans une commande, du nombre de caisses dans une commande, du volume et du poids total des caisses. Quant aux conditions de travail, il a eu à noter les conditions pouvant affecter la fatigue personnelle, telles que la température, l'encombrement des vêtements, les poids à soulever, à tirer, à pousser, les distances à parcourir.

[26] Au cours des diverses rencontres, il a expliqué que les standards de temps ne seront plus modifiés que s'il y a des changements dans l'aménagement des lieux de travail, dans les procédures, ou dans la fréquence des livraisons. Tout changement ou délai spécial doit d'autre part être signalé sans délai au superviseur alors en devoir. Les standards de temps ne font pas de discrimination en fonction de l'âge des salariés. Les salariés seront d'autre part encadrés et feront en cours de route l'objet d'un suivi qui les aidera à améliorer au besoin leur performance.

[27] À la préparation des commandes, la "sélection", il y a trois zones de travail, soit le réfrigéré, le congelé et le "sec", ainsi que deux méthodes de manutention, soit par chariots et par palettes, pour un total de six procédures à étudier.

[28] À titre d'exemple, le document E-4 décrit dans le détail et dans le bon ordre chacune des étapes de travail comprises dans la procédure à suivre pour la préparation d'une commande dans le "sec". De même que les 5 autres procédures, celle-ci a été validée par le comité de révision. Ces nouvelles descriptions des procédures ne comportaient d'ailleurs que très peu de modifications par rapport à celles en vigueur jusque-là.

[29] Quant au système Syntelic, il s'agit du logiciel utilisé dans les centres d'entreposage de l'employeur pour analyser le contenu de chaque commande, préparer les étiquettes à être accolées à chacun des items, déterminer l'ordre dans lequel chaque item ou groupe d'items sera sélectionné et accumulé sur palettes ou dans des chariots, ces commandes ayant été préalablement regroupées par routes de livraison et placées dans les camions par ordre inverse de leur déchargement.

[30] Non seulement chaque salarié identifie dans le Syntelic le travail qu'il fait, mais ce système contient déjà tous les paramètres obtenus à l'aide des études de temps, ce

qui lui permet d'effectuer non seulement la planification précédemment décrite, mais également les compilations des performances de chacun au travail.

[31] Quant aux études de temps elles-mêmes, après que les procédures aient été approuvées par le comité, il a lui-même débuté les observations en demandant toutefois à l'employé d'exécuter son travail tout comme il le fait habituellement.

[32] Ces observations, il les a enregistrées à l'aide d'un ordinateur de poche avec lequel il peut noter le début et la fin de chaque élément de travail et ainsi déterminer le temps requis pour ce faire, tout comme s'il avait disposé d'un chronomètre.

[33] Les observations se sont déroulées de juillet à septembre 2009 à la "sélection", et de la fin de 2009 au début de 2010 au "chargement". Ces observations, il les faisait seul au début puis, à la demande du syndicat, il les a poursuivies en compagnie d'un représentant syndical dans la majorité des cas.

[34] Ces observations ont été retenues par échantillonnage sur de 8 à 10 heures d'observation par zone de travail ou un total d'environ 60 heures d'observation ; celles-ci ayant d'autre part été faites sur le travail d'environ 20 salariés.

[35] Le système Syntelic contenant toutes les données quant au poids des produits, au nombre de caisses, au volume des produits etc..., les ingénieurs ont pu exécuter les calculs de temps conséquents. Par la suite, ces temps ont été entrés dans le système.

[36] De la fin septembre à la mi-octobre 2009, lui-même, un ingénieur industriel et la majorité des superviseurs ont fait la validation de ces standards de temps en vérifiant sur le plancher le temps alloué par tâche et ainsi confirmer que ces standards de temps sont atteignables. Cette validation s'est faite à l'aide du formulaire E-5 qui est conçu pour faciliter l'identification des conditions d'exécution du travail. Ce même formulaire a également été utilisé par les superviseurs lors du suivi des employés.

[37] Si cette démarche technique est la même qui a été utilisée partout dans l'entreprise, l'employeur a davantage fait participer le personnel de Montréal.

[38] Les modalités d'application des standards de temps, y incluant la période d'adaptation prévue et les responsabilités de chacun, ont été présentées au syndicat et ont été résumées dans le document E-6.

[39] Ce document E-6, ainsi que chacune des procédures, a par la suite fait l'objet d'une présentation individuelle et détaillée, une copie de ce document étant de plus remise à chacun des employés.

[40] La période d'adaptation prévue de 8 semaines se terminant durant la période des Fêtes, il a été convenu de la prolonger à 11 semaines.

[41] Pour chacune des 63 semaines qui ont suivi la semaine du 8 novembre 2009, le tableau E-7 donne le nombre d'employés ayant une performance hebdomadaire supérieure ou inférieure à la norme établie et de combien.

[42] Déjà aux semaines 12, 13 et 14, les employés ayant une performance supérieure à la norme ont été plus nombreux que ceux ayant une performance inférieure à la norme. Il en est de même et de façon continue depuis la semaine 46.

[43] À la semaine 63 du 16 janvier 2011, sauf pour ce qui est des semaines 60 et 61 du 26 décembre et du 2 janvier, seul un maximum de 7 employés n'arrivaient pas encore à rencontrer les normes depuis la semaine 55 du 21 novembre 2010.

[44] Les tableaux E-8 et E-9 illustrent sur une base hebdomadaire l'évolution du nombre d'employés performants (vert) et sous-performants (rouge), ainsi que la progression de la performance moyenne des employés à la "sélection".

Témoignage de M. Daniel Bernier :

[45] Après un DEC en génie mécanique, il a été pendant 18 ans analyste de méthodes et superviseur de production dans diverses entreprises, avant de devenir superviseur en chef dans cette entreprise le 23 mars 2009.

[46] À ce titre, il voit au bon déroulement des opérations et au chargement des remorques. Il s'assure que les tâches sont accomplies correctement. Il s'occupe de santé et de sécurité au travail etc...

[47] Lors de son arrivée dans l'entreprise, un système de standards de temps y était déjà en usage. Au sujet de ce projet, il a participé à toutes les rencontres de présentation qui en ont été faites au personnel et aux rencontres du comité où les procédures de travail ont été révisées et acceptées. Il a également participé en compagnie de M. Yves Beauchamp aux rencontres individuelles d'employés faisant l'objet de mesures disciplinaires.

[48] Le registre des présences E-11 confirme d'ailleurs les dates des rencontres où le système a été présenté à chaque employé individuellement et où des réponses ont été données à leurs questions. La durée de chacune de ces rencontres y est également notée.

[49] Quant au document E-6, où sont décrites les politiques de l'employeur à ce sujet, il en a discuté avec chacun des employés. Au cours de la période d'adaptation, il s'est assuré que les superviseurs voient au moins chaque semaine et en compagnie de M. Yves Beauchamp les employés qui ne rencontraient pas les standards. Dans de tels cas, une formation additionnelle leur était proposée. C'est ainsi que des rectifications ont été apportées à leur méthode de travail.

[50] Ce n'est qu'après une deuxième rencontre de ce genre qu'il a fallu parler d'avis disciplinaire, une procédure qui a ensuite été appliquée au cas par cas. Le principe de la gradation des sanctions a été appliqué, sauf lorsqu'il y avait amélioration comme cela a été le cas pour cet employé qui a reçu un deuxième avis disciplinaire écrit. Dans aucun cas chez les employés réguliers, il n'a été nécessaire de recourir à une suspension de 3 jours, où à un congédiement.

[51] Pour le travail de formation (coaching), il a demandé au syndicat d'identifier quelqu'un parmi ceux qui étaient capables de réaliser les standards de temps. Depuis la première semaine d'adaptation, il y a toujours eu des employés capables de réaliser les standards.

[52] Les fiches intitulées "Profil d'évaluation individuelle des standards d'ingénierie" des employés Stéphane Dionne (E-12), Louis Renaud (E-13), Yves Beauchamp (E-14), Jean Philippe Dion (E-15), Martin Kérouack (E-16), Ian Verner Gauthier (E-17), Éric Francœur (E-18) et Marc Fortin (E-19) donnent pour chacun d'entre eux la date des diverses rencontres informelles tenues durant la période d'adaptation, la date des deux rencontres informelles #1 et #2, la date des rencontres disciplinaires successives qui ont par la suite eu lieu. Pour chacune des 10 périodes d'échantillonnage indiquées, la fiche donne le pourcentage de performance obtenu, les heures de travail couvertes à la "sélection", la mesure corrective appliquée. Un graphique de ces données illustre la tendance adoptée par chacun de ces employés.

[53] Dans le cas où par exemple une palette casse, cet incident n'étant pas inclus dans le standard, il doit être signalé sans délai au superviseur afin que celui-ci suspende le déroulement du temps ainsi perdu. Une fois l'incident terminé, l'employé en avise le superviseur qui réactive alors le système. L'employé est donc responsable de signaler sans délai au superviseur les imprévus. Un superviseur ne peut d'autre part changer le temps dans l'ordinateur sans que ce soit à la demande de l'employé.

[54] La mesure disciplinaire la plus sévère servie à ce jour pour non respect de la norme est une suspension d'une journée.

[55] Il y a eu une nette amélioration des performances depuis la fin de septembre ou le début d'octobre 2010. Aucune modification n'a toutefois été apportée aux normes depuis le début de ce programme. Aucune étude de temps n'a été refaite malgré qu'une emballeuse supplémentaire ait été ajoutée dans la zone 7, ce qui favorise les employés. Il en est de même de l'installation de quelques nouvelles bases de plateformes qui ont été installées et qui sont sensées améliorer le travail.

[56] Dans le cas de l'employé ayant le profil E-14, depuis le début des périodes d'échantillonnage, il n'a pas eu de performance sous les normes. Il dispose d'autre part d'une ancienneté telle qu'il pourrait travailler davantage dans le "sec" s'il le désirait.

[57] En ce qui regarde les procédures, celles-ci sont un guide. Si certains les suivent d'une façon exacte, d'autres s'en éloignent quelque peu mais atteignent les mêmes résultats. En ce qui regarde l'item 23 du document E-4, celui-ci doit être respecté en tout temps, car il s'agit-là d'une question de courtoisie. Le temps requis pour couper et enlever la pellicule de plastique est d'ailleurs inclus dans le temps alloué pour faire le travail.

[58] Si les procédures n'ont pas beaucoup changé avec l'installation des nouveaux standards de temps, il demeure que dans le passé il n'y avait pas de document pour les décrire entièrement. C'est ainsi qu'ont été ajoutées des directives relatives à la santé et à la sécurité au travail.

[59] De la formation additionnelle a été offerte avec l'aide d'un employé d'expérience qui revoyait alors avec le travailleur chaque étape du travail. Quant au "coaching", celui-ci a été donné par la supervision et a surtout consisté à donner des trucs et des façons de faire, telles que ne pas mettre le chariot trop loin, ne pas faire de pas de surplus, etc.... Lorsqu'un salarié acceptait l'offre de formation, il était jumelé à un salarié syndiqué qui le suivait. Après la formation, le formateur indiquait au superviseur les lacunes corrigées. Le superviseur pouvait par la suite intervenir également pour favoriser le respect des corrections ainsi apportées.

[60] Lors d'imprévus, l'employé communique sans délai avec le superviseur, lequel suspend alors le déroulement du travail dans l'ordinateur. Lorsque la tâche générale est complétée, l'ordinateur est réactivé sur la tâche suspendue. Le superviseur peut accepter une demande de correction "après coup", mais ce n'est pas l'idéal et cela doit être fait avant la fin du quart de travail.

[61] Un mot de passe permet à chaque employé de vérifier dans l'ordinateur son temps de la journée, de la semaine, du mois et même de l'année précédente. Il peut donc ainsi voir exactement l'information que l'employeur peut y trouver.

[62] Lorsqu'en début de semaine un employé doit chercher où est localisé un nouveau produit, il peut demander à bénéficier d'une correction à ce sujet, mais il ne peut le faire qu'à une seule reprise pour un même produit.

[63] Un réapprovisionnement d'une ou de deux palettes, cela est inclus dans les standards. S'il doit toutefois se prolonger, l'employé doit alors demander au superviseur d'en faire la correction dans l'ordinateur. Dans un tel cas, comme dans celui d'un dégât à ramasser, la correction sera faite un peu plus tard, lorsque le superviseur n'est pas immédiatement disponible pour le faire.

Témoignage de M. Yann Cardinal :

[64] L'ancien système de normes était moins précis, car il était basé sur des valeurs moyennes calculées sur le travail fait par tous les employés et sur une période de 6 mois.

[65] Même si les procédures ont peu changé, 11 semaines d'adaptation ont été données afin que les employés puissent s'adapter aux nouveaux standards de temps, ajuster leurs cadences de travail etc... Cette validation a permis à la majorité des employés d'entrer dans les temps.

[66] Lors de la validation, il fallait tenir compte du fait qu'un employé pouvait "se traîner les pieds", ou encore ne pas suivre la procédure. Tel que le confirment les tableaux E-7, la majorité des employés ont toutefois exécuté correctement leur travail et sont entrés dans les standards.

[67] En préparation à la collecte des données, il a bénéficié d'une formation de 5 semaines avec des ingénieurs aux USA au printemps 2009.

[68] Ces observations, il les a faites à divers moments, tant le jour que le soir. À chaque fois, il a surveillé le respect de la procédure.

[69] En ce qui regarde la couleur des palettes utilisées à la "sélection", lorsque seules celles de couleur bleu sont utilisées, cela facilite le travail des camionneurs. Dans le cas contraire, les employés ne sont toutefois pas disciplinés pour ne pas l'avoir fait.

[70] Si le nouvel employé est formé à apposer les étiquettes à un endroit précis, l'ancien employé qui les appose sur le dessus ou sur le côté de la boîte, cela ne change pas le temps requis pour faire ce travail.

[71] Le comité de validation a eu à approuver les procédures, mais pas les standards de temps. Quant aux informations contenues dans l'ordinateur, celles-ci sont décrites au document E-4.

[72] En ce qui regarde la fatigue personnelle, celle-ci est appliquée comme un pourcentage du temps travaillé. Ce facteur compense entre autres pour la température, les vêtements, le poids des caisses, les vibrations, l'humidité, le bruit et les besoins personnels. Ces derniers couvrent les besoins d'aller aux toilettes et de boire de l'eau. À la "sélection", ils sont évalués à 8% du temps travaillé et s'appliquent en plus des pauses de repos et de repas, soit un total de 48 minutes par période de 10 heures passées au travail.

[73] Afin d'assurer une bonne qualité de l'information, les observations ont été faites sur des employés qui faisaient habituellement le travail et non sur des employés travaillant à temps partiel. Quant à la durée du travail dans une zone, elle devait être de 6 à 8 heures sur une période de 3 semaines pour que la performance ne puisse être contestée. Ainsi, un employé qui n'aurait travaillé dans une zone que 3 heures sur une

période de 3 semaines, celui-ci n'aurait pu se faire reprocher une performance insuffisante.

[74] Au chargement et à la réception, des standards de temps sont en vigueur, mais ils ne sont pas des standards d'ingénierie comme maintenant utilisés à la "sélection".

[75] Dans l'ancien système, le temps alloué ne tenait pas compte par exemple du nombre de caisses d'un produit dans une même commande, mais il était basé sur une valeur moyenne par caisse. L'employé qui avait un grand nombre de caisses d'un même produit dans une commande était donc avantagé par rapport à l'employé qui avait à manutentionner le même nombre de caisses mais réparties sur plusieurs produits et sur plusieurs commandes, ce qui n'est plus le cas maintenant. « Pendant que certains avaient les grosses palettes, d'autres étaient pris avec des petites , commandes ». Dans de telles conditions, il était difficile de faire une rencontre avec un employé au sujet de sa productivité.

[76] À la demande du syndicat, la période d'adaptation a été portée de 6 à 8 semaines, puis de 8 à 11 semaines à cause de la période des Fêtes. A la 12^e semaine, plus de 50% des employés rencontraient les nouveaux standards de temps.

[77] Il a reçu une semaine de formation en ce domaine à Chicago en avril 2009. Il a participé à une étude de temps d'une durée de 4 semaines à Orlando. Le système implanté là-bas est le même qu'ici.

[78] Les observations faites auprès des 35 employés de l'entrepôt non pas varié de façon significative, les employés observés étant choisis de façon aléatoire parmi les employés présents à ce moment-là.

[79] À ce point de la preuve, le syndicat fait entendre M. Martin Kéroack, lequel expose principalement ce qui suit :

Témoignage de M. Martin Kéroack :

[80] Au service de l'employeur depuis environ 21 ans, il y a travaillé dans tous les postes, mais principalement à la "sélection"

[81] Les étagères surélevées de la rangée A des produits secs ont modifié la façon de prendre les caisses. Dans le passé, il était possible d'utiliser son équipement pour avancer les palettes pleines et ensuite aller porter la palette vide, alors qu'on doit maintenant aller chercher le chariot-élévateur pour saisir la palette qui est plus élevée qu'auparavant, ce qui demande plus de temps. Les standards de temps n'ont toutefois pas été changés pour tenir compte de cela.

[82] En ce qui regarde les procédures à respecter, depuis un certain temps, le superviseur demande de ramasser les morceaux de bois et les papiers qui traînent sur

le plancher. Il demande également de faire attention aux bonnes dates des produits, c'est-à-dire de passer les produits plus âgés en premier, autant de choses qui ne sont pas dans les procédures.

[83] Quant au reproche que lui fait l'employeur de ne pas entrer dans les temps, s'il reconnaît être moins performant dans le réfrigérateur, comme il travaille plus souvent dans le secteur des produits secs, il estime que les minutes qu'il y accumule devraient compenser.

[84] Ayant demandé si lors d'un incident il pouvait obtenir qu'une correction soit faite rapidement, on lui a répondu qu'il pouvait exiger qu'elle soit faite sur-le-champ. Dans les faits, le superviseur lui a déjà dit de continuer que le temps sera ajusté plus tard. Il lui est même déjà arrivé de demander qu'une correction soit faite et que cela ne soit jamais fait.

[85] De l'aide lui ayant été offert par l'employeur, il en a demandé. Après un certain temps, un employé à temps plein est venu travailler avec lui dans le réfrigérateur. Ni lui, ni cet autre employé n'ont alors réussi à entrer dans le standard de temps et aucun commentaire négatif ne leur a par la suite été fait à ce sujet.

[86] Si la fiche E-16 indique qu'il est entré dans les temps, c'est que depuis l'été, il a fait plus de chargement que de "sélection". Il ne peut dire toutefois si ce n'est qu'après le mois de novembre que son travail à la "sélection" a diminué.

[87] Au sujet de la formation qu'il a reçue et suite à laquelle il n'aurait pas eu de commentaires, il doit reconnaître que cette formation lui a été donnée vers le 10 ou le 12 décembre 2009 et que, dès le 15 décembre, il a eu une rencontre à ce sujet ; tout cela se déroulant avant qu'un premier avis verbal ne lui soit servi le 9 mars 2010.

[88] Lors d'une rencontre tenue le 12 janvier 2010, il a dû reconnaître qu'il avait l'habitude de trop parler et que cela nuisait à son travail. Lors de cette même rencontre, il a également reconnu que la deuxième emballeuse était bénéfique dans le travail.

[89] Alors que la fiche E-16 démontre que sa performance au travail s'est considérablement améliorée après qu'on lui ait servi un avertissement disciplinaire d'abord verbal, puis écrit en mai et juin 2010, il reconnaît qu'il est possible que la modification de certaines étagères de la rangée A n'ait été faite qu'en octobre ou en novembre 2010.

[90] Il reconnaît également que du "coaching a dû lui être offert à plusieurs reprises avant qu'il n'en accepte, car jusque-là il croyait que sa méthode de travail et ses temps étaient bons.

[91] La procureure du syndicat cite ensuite M Louis Renaud, lequel témoigne en substance de ce qui suit :

Témoignage de M. Louis Renaud :

[92] Au service de cette entreprise depuis 21 ans, il a eu l'occasion d'y occuper tous les postes de travail. C'est toutefois à 90% dans le "sec" qu'il a travaillé dans les derniers mois.

[93] En ce qui regarde l'ajustement des temps, le superviseur est toujours trop occupé et il lui demande de revenir, ajoutant « c'est pas grave Louis, tu entres dans tes temps ».

[94] À un certain moment, il a demandé de l'aide et on lui a offert celle du collègue Dupuis. Or ils font tous deux le même travail et possèdent la même ancienneté. Ce dernier lui a alors dit « je vais te suivre », car il ne pouvait l'aider plus que cela. « C'était ben gênant pour lui... ». Cela n'a pas eu de suite.

[95] En ce qui regarde la fatigue, le temps accordé par exemple pour aller chercher une commande est le même, que cela soit au début du quart de travail ou lorsqu'on est fatigué. Il explique à cet égard que lorsqu'ainsi il est fatigué, il peut tourner les coins Tonds ou demander par exemple à un autre de descendre une palette à sa place.

[96] Son travail a été chronométré dans le "sec", mais il ne suit pas toujours les méthodes, car lorsqu'il les suit, il considère que « cela ne marche pas ».

[97] Il avait eu plusieurs rencontres au sujet des temps de travail avec son superviseur avant de recevoir un avertissement disciplinaire écrit le 8 juin 2010. Au début, il n'allait pas demander au superviseur d'interrompre le déroulement du temps, car il considérait que c'était-là du temps perdu. Il a d'ailleurs déjà reçu de la formation à ce sujet.

[98] Il reconnaît ensuite que depuis quelques mois il entre dans les standards, car il n'en a pas le choix.

[99] Quant à la démonstration du travail qui a été faite durant cette enquête, il considère qu'elle n'était pas pleinement représentative, car l'employé était alors seul à circuler dans les allées, ce qui souvent n'est pas le cas, notamment en début du quart de travail alors qu'ils peuvent être à plusieurs dans la même rangée.

[100] Le syndicat cite ensuite M. Éric Francœur lequel fait état notamment de ce qui suit :

Témoignage de M. Éric Francœur :

[101] Il travaille depuis 8 ans dans cette entreprise et il y a fait un peu de tout. Depuis 1 à 2 ans toutefois il travaille surtout dans le congelé.

[102] La démonstration de son travail qui a été faite dans le congélateur ne suivait pas correctement la procédure. Ainsi, la palette vide aurait dû être sortie du congélateur et

placée près de l'emballeuse. Au cours de cette démonstration, l'employé ne pliait pas correctement les genoux et ne protégeait pas suffisamment son dos. Quant aux étiquettes, celles-ci étaient apposées un peu partout sur les boîtes. Dans le congelé, il n'y avait que 2 employés alors qu'habituellement il y en a 3, ce qui faisait moins de gens dans les aires de circulation. Normalement, ce n'est qu'en cours de journée que l'un des 3 n'est plus requis à cet endroit. Au cours de cette démonstration, il n'y avait aucune réception qui se faisait. De plus, les gens sauvaient du temps en n'allant pas porter les palettes à l'extérieur du congélateur, mais en les empilant à l'intérieur, et elles y bloquaient même la sortie d'urgence.

[103] Normalement, le temps de préparation des étiquettes est inclus dans les standards. Il lui est arrivé une fois que l'ordinateur ayant manqué d'étiquettes, il a dû aller en chercher. Il a demandé au superviseur d'ajuster son temps en conséquence, mais celui-ci a refusé de le faire et il lui a même demandé s'il voulait rire de lui.

[104] Une fois qu'il avait demandé de l'aide, le collègue Beauchamp est venu l'aider à faire les commandes. Il a alors eu du temps en banque, parce qu'ils avaient été 2 à faire le travail. Il n'a toutefois pas reçu par la suite de commentaires à ce sujet.

[105] Les étiquettes sont remises au dessus de l'ordinateur et cela peut demander de 3 à 5 minutes pour aller en chercher, à moins que quelqu'un d'assez grand passe par là et puisse les y prendre pour lui.

[106] Cela peut demander environ 5 minutes d'aller consulter le superviseur, soit du temps de perdu sur sa commande. C'est toutefois le temps perdu avec les étiquettes que le superviseur a refusé d'ajuster.

[107] Au cours de l'été 2010, il a été rencontré au sujet des standards et on l'a alors encouragé à poursuivre son amélioration.

[108] Le syndicat cite également M. Jean-Philippe Dion, dont le témoignage porte principalement sur ce qui suit :

Témoignage de M. Jean-Philippe Dion :

[109] Il travaille depuis 11 ans dans cette entreprise. Il y a fait de tout, sauf qu'au cours des 2 dernières années, il a surtout fait du réfrigéré.

[110] Il a participé aux travaux du comité conjoint de révision. C'est ainsi qu'il a eu à clarifier et à approuver les procédures. Il n'a toutefois rien eu à faire en ce qui regarde les standards de temps.

[111] Quant à la démonstration qui a été faite dans le congélateur, il a entre autres noté que les étiquettes n'étaient pas placées au bon endroit sur les boîtes, et qu'un

employé peut sauver du temps en se réservant une base et une quantité de caisses en y mettant son nom.

[112] Il considère que les temps sont plus faciles à atteindre en début qu'en fin de journée de travail. Il est vrai qu'à l'occasion on peut être placé dans des tâches générales et continuer quand même à manipuler des boîtes. Il lui est même déjà arrivé de demander au superviseur de le mettre "en ménage" alors qu'il avait à faire un changement de batterie sur un transpalette. 45 minutes plus tard, il est allé vérifier et le changement n'avait pas été fait. Il a donc dû demander que la correction soit faite.

[113] S'il fait ses temps tel que le démontre le relevé E-15, c'est que comme les autres, il tourne les coins ronds comme en ce qui regarde les morceaux de bois sur le plancher et les plastiques qui traînent, ainsi que l'aide qu'il peut recevoir des opérateurs de chariot-élévateur.

[114] Il ne se rappelle pas qu'au comité conjoint on lui ait dit que l'employeur aurait accepté qu'un ingénieur du syndicat vienne vérifier les standards de temps.

[115] La possibilité pour un employé de se réserver une base et un lot de caisse, cela se fait maintenant comme cela se faisait dans le passé.

[116] Lorsqu'il lui est arrivé de sauver du temps en manipulant des boîtes alors qu'il était encore en travail général, il y a eu par la suite une rencontre où des directives ont été données sur quand arrêter ou non son temps.

[117] Le syndicat cite également M. Yann Verner Gauthier, lequel explique notamment ce qui suit :

Témoignage de M. Yann Verner Gauthier :

[118] S'il a eu l'occasion de travailler dans toutes les tâches depuis 2004, son travail se déroule maintenant surtout dans le réfrigéré et le congelé.

[119] Son travail a à 2 reprises été observé dans le congelé et il y avait peu de circulation ce jour-là. On lui a alors dit que les étiquettes doivent être placées au bon endroit

[120] Si on lui a demandé de faire du travail dans le congelé à un moment où il avait une ancienneté suffisante pour ne pas y travailler, c'est qu'il n'y avait que des travailleurs à temps partiel ce jour-là et qu'ils ne pouvaient donc faire l'objet d'observations.

[121] Il a été travailleur à temps partiel avant de devenir permanent. Il reconnaît ensuite avoir été rencontré à 3 reprises par la supervision, et qu'à chaque fois on l'a félicité pour son bon travail.

[122] Le syndicat complète sa preuve avec le témoignage de M. Marc Fortin, lequel explique ce qui suit :

Témoignage de M. Marc Fortin :

[123] Il y a 15 ans, il a débuté le travail dans cette entreprise en faisant surtout de la "sélection". Par la suite, il a également fait du chargement.

[124] Sur la modification du temps de travail, il lui est déjà arrivé que le superviseur ayant eu de la difficulté à sortir une commande, il s'est retrouvé "avec une heure over" qui n'a pu être arrangée, ce qui a été comme un cadeau pour lui.

[125] Sur la formation, il en a déjà demandé, mais comme il n'y avait personne de disponible à son niveau, il en a accepté une d'un superviseur. Ce dernier l'a donc suivi à travers toutes les étapes. Il se trouve toutefois qu'à la fin ils avaient dépassé le temps d'environ 6 minutes. Environ 1 semaine plus tard, il a demandé à ce superviseur d'expliquer ce résultat, mais celui-ci n'a pu expliquer ce surplus de temps autrement qu'en proposant que c'était la cadence de travail et non la méthode qui était en cause.

[126] Le 8 juin 2010, il a reçu un avertissement écrit. Il a toujours par la suite été au dessus des standards, et il a même à 2 reprises reçu des félicitations de l'employeur.

Plaidoyer de l'employeur :

[127] Dans son grief #07663 du 12 janvier 2010, le syndicat prétend que la nouvelle procédure sur les études de temps et les temps de production constitue de la part de l'employeur une pratique harcelante et contraire à l'annexe B de la convention collective. Quelques mois plus tard, des griefs individuels ont également contesté cette pratique, l'arbitre n'étant toutefois pas saisi de griefs déposés par des travailleurs à temps partiel. Le sort de ces 15 griefs individuels dépend donc du sort qui sera réservé au grief principal déposé par le syndicat.

[128] Or, il se trouve que dans le passé l'employeur a toujours mesuré le travail fait par les employés de cet entrepôt ; il a toujours exigé que ceux-ci soient productifs. Dans les faits, l'employeur a ici changé ses normes de mesure du travail. Même si les anciennes normes pouvaient être bonnes, il les a changées pour des standards de temps établis d'une façon scientifique et conduisant à des résultats plus exacts, plus uniformes et plus justes pour tous. Cette façon de faire n'est pas nouvelle, mais elle est une méthode éprouvée, et fréquemment utilisée dans les centres de distribution de produits alimentaires aux États-Unis.

[129] Même s'il aurait eu le droit de procéder unilatéralement, l'employeur a voulu dès le départ impliquer le syndicat et la supervision. Il a tout d'abord présenté son projet au syndicat le 6 mai 2009. Il a ensuite formé un comité paritaire comportant quelques membres choisis par le syndicat afin d'assurer la révision des méthodes de travail et éventuellement en vérifier la description écrite. Quant aux observations, celles-ci ont été faites par M. Cardinal après que celui-ci ait suivi une formation spécialisée à ce sujet à Orlando, le tout conformément au plan de travail initialement présenté (E-1 et E-2). Une

fois tes standards établis, ceux-ci ont fait l'objet d'une validation qui a démontré qu'ils sont tout-à-fait réalistes.

[130] Tout s'est donc fait conformément aux règles de l'art, et personne n'est venu dire le contraire. Même s'il est vrai qu'aucune procédure est complètement à l'abri de quelque bavure, il demeure que rien dans la façon ici utilisée n'était pas conforme.

[131] L'employeur a informé tout le personnel des résultats lors d'une rencontre générale tenue en mai. Par la suite, il a eu des rencontres individuelles avec chaque employé de l'entrepôt, le tout tel qu'en témoigne le registre des présences aux rencontres d'octobre et de novembre 2009.

[132] Lors de l'implantation des nouveaux standards, une période d'adaptation de 6 semaines a tout d'abord été prolongée à 11 semaines à la demande du syndicat, puis elle a été portée à 11 semaines pour tenir compte de la période des Fêtes.

[133] À l'hiver 2010, et surtout après la semaine 14, un relâchement s'étant manifesté, au lieu d'imposer des mesures disciplinaires pour des performances insuffisantes, l'employeur a tenu des rencontres individuelles avec chaque employé concerné et il leur a même offert des périodes de formation, le but n'étant pas de punir, mais de résoudre les problèmes et d'aider ces employés à atteindre les standards.

[134] Lors de ces rencontres individuelles, certains se sont sentis insultés de ce que leur performance n'ait pas été jugée parfaite, vu leur grande ancienneté.

[135] L'employeur a donc à l'époque fait beaucoup de telles rencontres individuelles. Son rôle principal n'était pas de sanctionner certains employés, mais le processus disciplinaire demeure une mesure qu'un employeur doit à l'occasion adopter. Dans les faits, ce n'est qu'environ un an après le début du programme que la plupart des avertissements écrits ont été servis.

[136] Depuis l'automne 2010, les standards sont atteints par la très grande majorité, de sorte que le but recherché est maintenant atteint. Si quelques avis verbaux et écrits ainsi qu'une suspension ont dû être servis, ils l'ont été dans le cadre d'une approche raisonnable et éclairée, et l'employeur était tout-à-fait dans son droit de le faire.

[137] Lorsque le grief parle de harcèlement, il faut reconnaître que rien dans la politique ici adoptée par l'employeur n'est assimilable à du harcèlement. Quant à l'annexe B de la convention collective, il ne s'y trouve rien qui interdise à l'employeur d'adopter une politique ou un quelconque règlement. D'autre part, il n'y a rien dans cet annexe B qui s'applique à la présente situation. Il n'y a rien qui soit contraire à la politique qui a été adoptée et qui est décrite en E-4.

[138] Si dans leur convention collective les parties ont reconnu à l'employeur le droit de diriger son entreprise, c'est-à-dire de maintenir l'ordre, la discipline et l'efficacité, rien

dans cette convention lui interdit de le faire dans la mesure où il agit d'une façon raisonnable, tel qu'il l'a fait ici.

[139] La preuve a rappelé toutes les étapes du cheminement suivi par l'employeur, ainsi que les interventions collectives et individuelles qu'il a faites auprès de ses employés, favorisant ainsi une adaptation progressive à ce nouveau système de standards de temps. Des tableaux et des graphiques illustrent d'ailleurs le cheminement adopté à divers moments par chacun des plaignants.

[140] En ce qui regarde le traitement des anomalies survenues dans le travail, l'employeur a informé chacun de sa responsabilité de le prévenir afin que ces anomalies puissent être rectifiées et les temps conséquents corrigés. Si l'employé n'informe pas de l'existence de telles anomalies, ces dernières ne pourront être corrigées.

[141] Quant aux sanctions disciplinaires, celles-ci ont été précédées d'une analyse cas par cas. Elles ont été servies selon une progression connue, et alors que plusieurs conditions auraient pu suspendre cette progression. Sur un total de 16 griefs, un seul a porté sur une suspension. Sur un total de 35 employés réguliers, seuls 6 d'entre eux ont dû être disciplinés pour non atteinte des standards. L'aide offerte, la formation additionnelle, les améliorations apportées aux méthodes, les corrections apportées aux temps ont fait que tous rencontrent maintenant les standards. Aucune preuve n'a d'autre part été faite qui démontre que les standards ne peuvent être atteints lorsqu'on adopte une cadence de travail normale.

Plaidoyer du syndicat :

[142] Le mandat de l'arbitre inclus celui de déterminer si dans cette affaire les standards répondent à l'obligation de raisonabilité. Le syndicat prétend en effet que ceux-ci ne peuvent être atteints sans faire appel à des méthodes de travail incomplètes.

[143] Le syndicat invoque à cet égard la preuve faite sur ces standards de temps qui ne peuvent être respectés sans devoir tourner les coins "ronds". Il y a eu également ces divers incidents où des superviseurs ont dû apporter des modifications et des corrections aux standards de temps. Quant aux offres de formation, la preuve a démontré que dans bien des cas l'employeur n'a pu offrir plus que l'accompagnement d'un collègue possédant une expérience à peu près équivalente à celle déjà détenue par l'employé qui demandait la formation.

[144] Si d'une part la procédure doit être suivie d'une façon impérative, la preuve notamment par le témoignage de M. Cardinal semble d'autre part plutôt indiquer que l'item 20 de la procédure sur la façon de coller les étiquettes n'est pas si impératif que cela, le choix des palettes de couleur bleu prévu à l'item 13 n'est pas si impératif que cela non plus, etc... au point qu'on est peut-être en droit de se demander si l'employeur sait lui-même ce qui est impératif ou non.

[145] En général, les employés comprennent bien que la procédure doit être suivie, mais il comprennent aussi que pour faire les standards, ils doivent ne pas totalement la suivre. Ainsi, dans le congélateur, l'employé Benoît a pris 35 minutes alors qu'il avait un standard de temps de 35 minutes, mais pour ce faire, il a dû laisser une palette de côté dans la rangée. Quant à la posture qui a alors été adoptée par cet employé, soit une rotation du tronc et la façon dont il a dû plier les genoux, cela n'était pas sécuritaire. C'est-là la posture qu'il a dû adopter pour atteindre le standard, sinon il ne l'aurait pas atteint.

[146] Quant à la formation où notamment le superviseur devait suggérer des trucs pour faciliter l'atteinte des standards, non seulement la preuve est inexistante à ce sujet, mais cette preuve est plutôt à l'effet que l'aide reçue à ce niveau de l'un des superviseurs a plutôt conduit à un dépassement de temps de 6 minutes. On ne peut donc que conclure que toute cette question de formation, il n'en résulte pas grand chose.

[147] Selon E-7, ce n'est finalement qu'après la 26ème semaine que la majorité performe maintenant dans les standards.

[148] Pour le syndicat, il demeure que ces standards de temps sont inatteignables à moins de négliger la procédure, de sorte que l'employeur ne devrait pas pouvoir discipliner un employé qui ne rencontre pas les standards parce qu'il doit respecter la procédure.

[149] La preuve ayant ainsi été faite que les standards sont déraisonnables, les mesures disciplinaires ici contestées étaient donc non justifiées et les griefs des plaignants devraient en conséquence être acceptés.

Réplique de l'employeur :

[150] En réplique, l'employeur rappelle que la procédure est un guide général de sorte qu'elle ne permet pas de distinguer ce qui est impératif de ce qui ne l'est pas. Rien d'autre part dans la preuve ne permet de conclure que le non respect des standards est imputable à l'application mot-à-mot de la procédure. Quant à l'employé Benoit, le travail auquel il a été fait allusion a dans les faits requis un total de 34 minutes alors que le standard était de 35 minutes, et cela malgré que 11 personnes aient alors été dans l'allée à le surveiller.

DÉCISION :

[151] De la preuve qui a été faite devant lui, l'arbitre comprend que l'employeur a ici débuté son projet en effectuant une analyse détaillée de la méthode, c'est-à-dire de la façon avec laquelle le travail est exécuté dans les secteurs concernés.

[152] Afin d'assurer que la méthode de travail éventuellement retenue soit la meilleure possible, il était d'autre part nécessaire de vérifier que celle-ci fasse appel à des pratiques adéquates et sécuritaires, tout en éliminant les manœuvres et autres gestes inutiles, c'est-à-dire qui ne contribuent aucunement au résultat recherché par ce travail.

[153] À cette fin, l'employeur a mis sur pied un comité conjoint de vérification. Ce comité regroupant quelques membres de la gestion et quelques travailleurs réputés compétents a fait la révision des méthodes de travail et a complété la description détaillée de celles qui ont finalement été retenues.

[154] L'importance accordée dans cette affaire à la définition et à la description des méthodes de travail découle sans doute du fait assez évident que pour un travailleur en bonne santé et ne souffrant d'aucun handicap, le temps qui lui sera nécessaire pour faire un travail donné dépendra en grande partie de la qualité de la méthode qu'il utilise pour faire ce travail.

[155] L'arbitre comprend de ce qui précède que le travailleur qui suit une méthode qui n'a pas été convenablement étudiée et qui de ce fait comporte un certain nombre de gestes et de mouvements inutiles, ce travailleur ne pourra sans devoir fournir un effort supérieur à la normale, compléter ce travail dans le même temps que celui qu'il aurait pris en travaillant selon une méthode convenablement étudiée et épurée.

[156] Ceci permet de plus de comprendre pourquoi, dans les sanctions disciplinaires qu'il a servies aux plaignants, c'est avec une certaine insistance que l'employeur enjoint à chaque fois le travailleur de « revoir votre méthode de travail... », le standard de temps alloué ne pouvant être atteint avec un effort normal lorsque la méthode utilisée comporte trop de gestes inutiles, de bavardages et autres pertes de temps.

[157] C'est également ce qui permet de comprendre pourquoi, les standards de temps ayant été établis, une période d'adaptation a par la suite été prévue afin de permettre à chacun de progressivement maîtriser les modifications à apporter à ses méthodes de travail et ainsi pouvoir rencontrer ces standards avec un effort normal de travail.

[158] Les habiletés requises à une telle adaptation des méthodes de travail n'étant sans doute pas uniformes d'une personne à l'autre, il apparaît normal que certains travailleurs, et possiblement les plus jeunes et les moins fatigués par la vie quotidienne aient pu maîtriser plus rapidement les méthodes modifiées et retenues par le comité conjoint de révision.

[159] Ce serait donc une certaine sensibilité aux limitations de certains qui auraient, à plus d'une reprise, incité le syndicat et l'employeur à convenir de prolonger le temps requis pour l'adaptation de ces travailleurs plus lents.

[160] Rien dans la preuve n'ayant toutefois démontré que les plaignants étaient porteurs de limitations expliquant leur incapacité de rencontrer plus rapidement et avec un niveau d'effort normal les standards de temps, l'arbitre doit dans les circonstances

se résoudre à conclure que leur sous-performance ne pouvait qu'être imputable à la motivation individuelle de chacun.

[161] Vu la preuve maintenant disponible du caractère temporaire de cette sous-performance, l'arbitre ne peut que reconnaître qu'après les nombreuses rencontres individuelles et les périodes de formation qu'il leur a offert, l'employeur était bien-fondé de procéder à l'imposition de sanctions disciplinaires afin d'obtenir que ces travailleurs acceptent finalement de revoir certaines méthodes de travail inadéquates.

[162] Quant au grief #07663, rien dans la preuve n'a démontré en quoi cette utilisation qui a été faite des standards de temps va à l'encontre de l'annexe B de la convention collective.

[163] Quant au droit de l'employeur d'agir d'une façon générale comme il l'a fait, l'arbitre note qu'en matière de gestion de son entreprise et du travail qui s'y fait, les parties ont clairement prévu à l'article 3,1 de leur convention collective que l'employeur dispose notamment du droit « de maintenir l'ordre, la discipline et l'efficacité »(3,1a) ; « de diriger, de discipliner les salariés »(3,1b) ; « de gérer la compagnie, de déterminer les méthodes et les procédures à suivre »(3,1c) ; « d'établir, de modifier et d'appliquer des règlements devant être observés par les salariés » (3,1d) etc....

[164] Compte tenu enfin des diverses mesures prises par l'employeur afin d'assurer que le processus ici en question soit appliqué à des méthodes de travail adéquates et sécuritaires, et que cela se fasse à l'aide de techniques d'observation et d'ingénierie éprouvées, l'arbitre ne peut dans ces circonstances que constater et conclure que l'employeur a agi conformément aux droits et obligations qui lui sont prévus à la convention collective.

[165] POUR TOUS CES MOTIFS, c'est-à-dire parce que la preuve n'a pas démontré que tant le syndicat que les plaignants étaient dans les circonstances bien-fondés de se plaindre comme ils l'ont fait dans les griefs qu'ils ont ici soumis, l'arbitre ne peut que constater l'insuffisance de la preuve à cet égard et ordonner en conséquence que ces griefs soient rejetés.

Paul Imbeau, ing. CRIA

Me Marie Ève Crevier
Représentant du syndicat

Me Ronald J. McRobie et Me Karine Fournier
Représentants de l'employeur

Audience à Montréal les 9 et 10 février 2011