



Négociations 2009

*Personnel de bureau et
groupe connexe*

Strictement confidentiel

Bell

Pour réaliser nos impératifs stratégiques, nous devons évoluer

AVANT

MAINTENANT




- La technologie était limitée
- Il n'y avait aucune concurrence
- Bell connaissait des hausses saisonnières de volume
- Le budget était alloué pour la croissance et l'embauche de nouvelles ressources permettait de répondre aux hausses de volume
- Les niveaux de service étaient réglementés par le gouvernement et la fidélité des clients ne dépendait pas des niveaux de service
- **Nos clients n'avaient qu'une option**

- De nouvelles technologies apparaissent tous les jours
- La concurrence est partout et nos concurrents sont agressifs
- Bell continue de connaître des hausses saisonnières de volume
- Une structure de coûts concurrentielle est essentielle si Bell veut demeurer un joueur viable
- **Nos clients ont d'autres choix, clairs, crédibles et attrayants.** La fidélité des clients dépend en grande partie de la qualité du service, de l'offre de produits et des prix

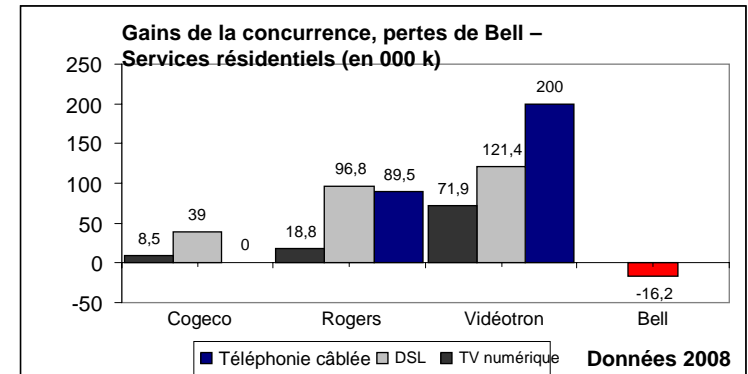
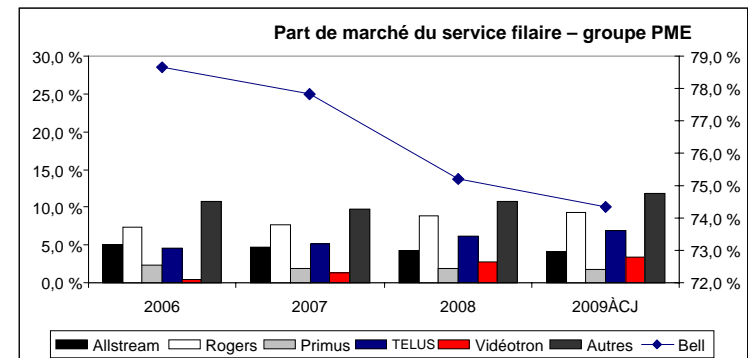
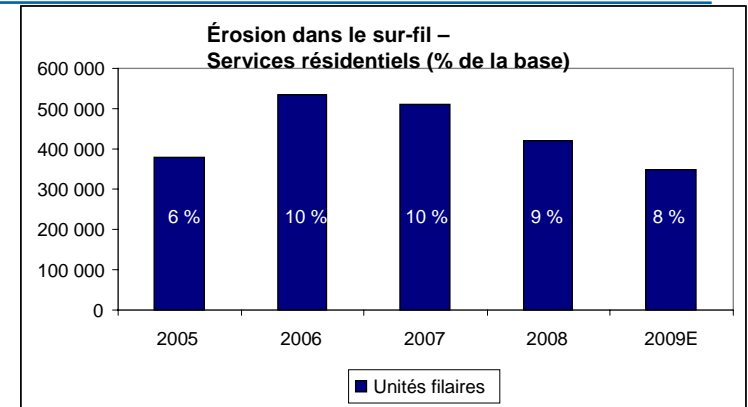


Bell fait face à une multitude de solides concurrents dans tous ses marchés

Fournisseurs de services de télécom	Revendeurs, VoIP et services TI	Fabricants d'équipement	Fournisseurs d'applications
       	        	     	      

L'érosion de la clientèle de Bell a ralenti, cependant l'environnement concurrentiel demeure rude

- Depuis l'avènement des câblodistributeurs dans le marché de la téléphonie, l'environnement concurrentiel s'est considérablement transformé
- Les concurrents s'attaquent avec agressivité aux marchés résidentiels et d'affaires dans tous les secteurs :
 - Sur-fil
 - Sans-fil
 - Internet
 - Télé
- La part de marché des services vocaux des Services résidentiels se situe à environ 66 %
- La part de marché du groupe PME s'établit à 74 % – une perte de 4,3 % en trois ans
- Les services de la prochaine génération, comme le service Internet haute vitesse et la vidéo numérique, sont convoités par nos concurrents



Nous avons besoin d'une structure de coûts concurrentielle et d'un effectif agile pour assurer notre dynamisme et notre viabilité...

FLEXIBILITÉ OPÉRATIONNELLE

- Nous avons besoin de flexibilité dans l'affectation des employés en fonction des besoins des clients et de l'entreprise (rapport effectif/volume)
- Nous avons besoin de flexibilité en matière d'effectif pour répondre aux demandes des clients et aux exigences de la réglementation (qualité du service), car le volume peut être saisonnier ou assujéti à un projet
- Notre effectif doit soutenir les solutions que nous vendons, car nos concurrents sont solides et fondent leur expertise et leur attrait sur des solutions à coûts avantageux
- Nous devons améliorer notre efficacité interne (l'utilisation) afin d'accroître notre productivité et de réduire nos coûts

ADMINISTRATION

- Pour maintenir une culture de haute performance, nous devons mesurer le rendement et reconnaître un bon rendement
- Les compétences, techniques et de vente, doivent évoluer au même rythme que la technologie ou le marché
- Il n'y a pas nécessairement de lien direct entre les niveaux élevés de compétence et une DRS élevée

STRUCTURE DE COÛTS CONCURRENTIELLE

- En 2008, nous avons déboursé 23,9 M\$ pour l'absentéisme occasionnel et à court terme, soit une moyenne de 17 jours par employé
- Nous devons nous adapter au nombre décroissant d'appels et de commandes et à la baisse de volume lié aux projets et réduire notre coût par appel, qui est supérieur à ce que l'entreprise paie à ses fournisseurs
- Nous devons revoir notre modèle d'affaires, car nous continuons de subir des pressions au chapitre du budget (investissements et dépenses)
- Les clients n'hésitent pas à nous dire que nous ne répondons pas aux attentes en ce qui a trait à la livraison du service et au soutien continu
- Nous verrons une grande proportion d'employés ayant une DRS élevée prendre leur retraite dans les cinq prochaines années

... nous devons disposer, au bon moment, de la bonne personne possédant les bonnes compétences

FLEXIBILITÉ OPÉRATIONNELLE

- Un marché concurrentiel agressif, des technologies émergentes et une conjoncture économique difficile ont donné les résultats suivants :
 - Services résidentiels : réduction des volumes d'appels de 28 %, de 2005 à 2009
 - Groupe PME : réduction des volumes d'appels de 17 %, de 2007 à 2009
 - Groupe Réseau : Réduction des investissements de 15 % en 2009 par rapport à l'année précédente
 - Services de gros : Entre 2005 et 2008, le volume a augmenté de 14 %, de concert avec l'accent mis sur l'informatisation. La charge de travail restante demeure complexe et peut être saisonnière.
 - Services extérieurs : La charge de travail est devenue plus complexe, posant de réels défis aux ressources
 - Groupe Grandes entreprises : Le volume est en hausse de 11 % au T1 de 2009 par rapport au T1 de 2008. Les clients soumettent des commandes complexes qui exigent encore davantage la livraison de solutions de bout en bout
- Nous devons accroître notre capacité et améliorer la qualité du service en éliminant les activités improductives (taux d'utilisation) :
 - Entre 48 % et 55 % des heures payées sont consacrées à desservir nos clients
 - Les jours de congé personnels payés, les absences, les vacances, la formation, le temps pour les affaires syndicales, etc. représentent l'autre moitié, ce qui est nettement inférieur à la norme de l'industrie (63-65 %)

ADMINISTRATION

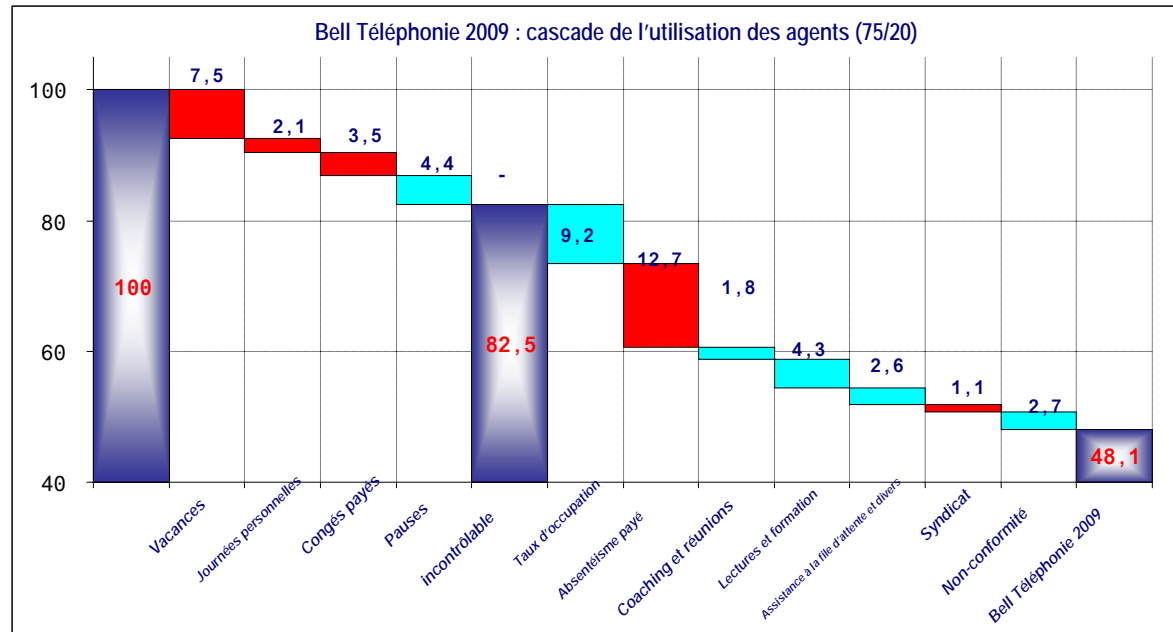
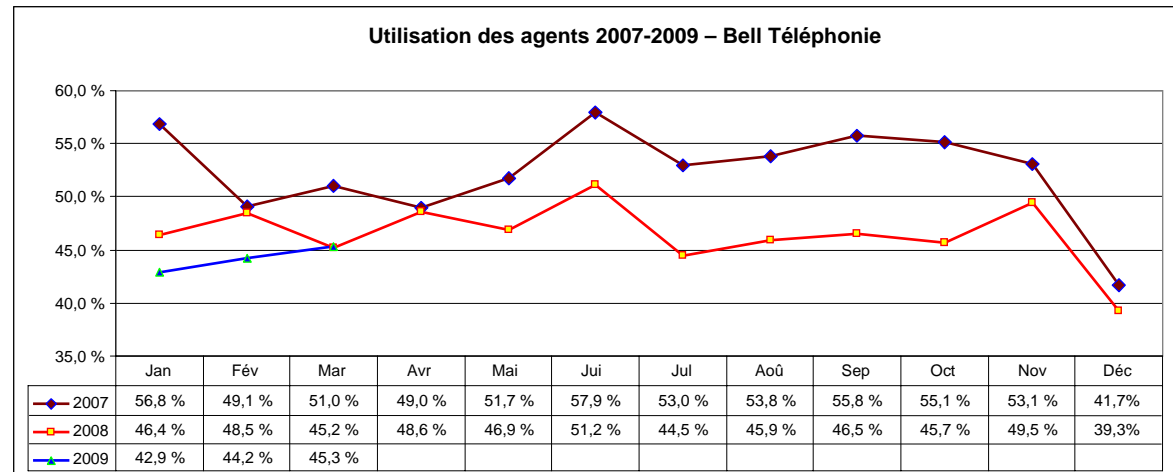
- Nous devons hausser la productivité et accroître les compétences afin de contrebalancer la baisse des marges de profit liées aux activités traditionnelles
- Nous devons optimiser notre couverture au-delà des heures ouvrables pour répondre aux besoins des clients (24/7)
- Nous devons combler l'écart entre la performance de l'entreprise et les commentaires des clients
- Nous devons poursuivre sur notre lancée en ce qui a trait aux encaissements
- La situation nous pousse de plus en plus à accroître les revenus provenant de notre base de clients tout en demeurant concurrentiels sur le marché
- Nous devons réaliser des économies sur les dépenses prévues au budget et nous assurer d'avoir en place une structure de coûts concurrentielle
- Notre structure salariale doit tenir compte du taux horaire des concurrents, ainsi que de la valeur livrée, des primes pertinentes et du contrôle du coût des heures supplémentaires

STRUCTURE DE COÛTS CONCURRENTIELLE

- Services résidentiels : 10,50 \$, comparativement 5,45 \$ par appel pour nos partenaires fournisseurs
- Groupe PME : 22,06 \$, comparativement entre 5.00\$ et 14.00\$ par appel pour nos partenaires fournisseurs

Au sein des Services résidentiels, seulement 48 % des heures payées à nos employés sont consacrées à desservir nos clients en ligne

- Selon les normes de l'industrie, l'utilisation des agents se situe à ~60-65 %
- De 2007 à 2009, les Services résidentiels ont enregistré une baisse de productivité de 13%
- Les comportements des clients nous obligent à repenser notre stratégie touchant le rapport « effectif/volume de travail »
- Comme les droits aux vacances, le facteur de volume augmente avec l'ancienneté, d'où une réduction de l'utilisation des agents
- L'absentéisme représente 26 % du facteur de volume total (12,7 %)

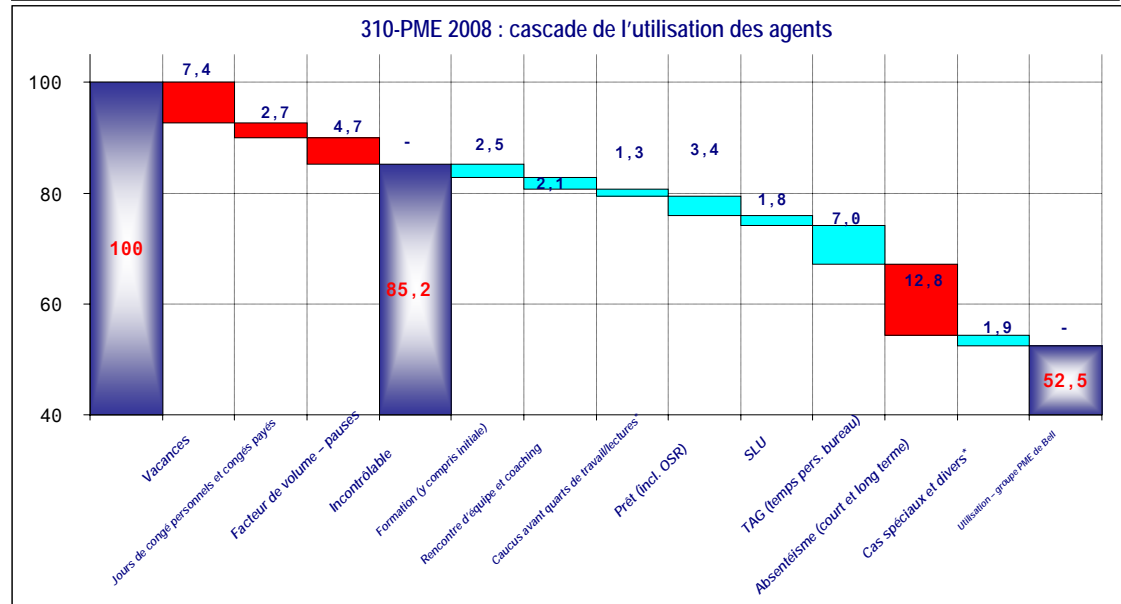
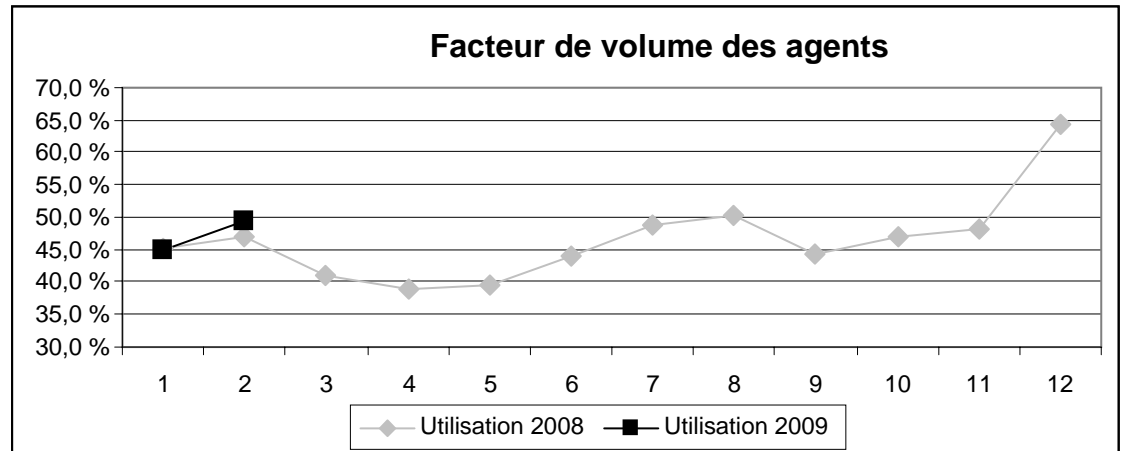


En date du 25 février 2009



Au sein du groupe 310-PME, seulement 50 % des heures payées de nos employés sont consacrées à desservir nos clients en ligne

- Selon les normes de l'industrie, l'utilisation des agents se situe à ~60-65 %
- L'utilisation des agents au sein du groupe 310-PME a été de 52,5 % en 2008 et elle est en baisse en 2009
- Les comportements des clients nous obligent à repenser notre stratégie touchant le rapport « effectif/volume de travail »
- Comme les droits aux vacances, le facteur de volume augmente avec l'ancienneté, d'où une réduction de l'utilisation des agents
- L'absentéisme représente 27 % du facteur de volume total
- Le temps consacré à l'administration représente 14,6 %

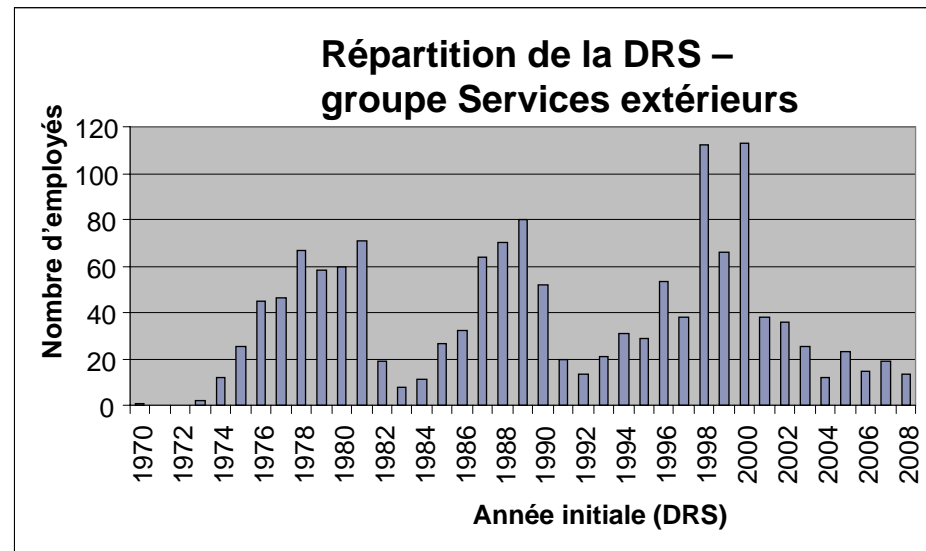
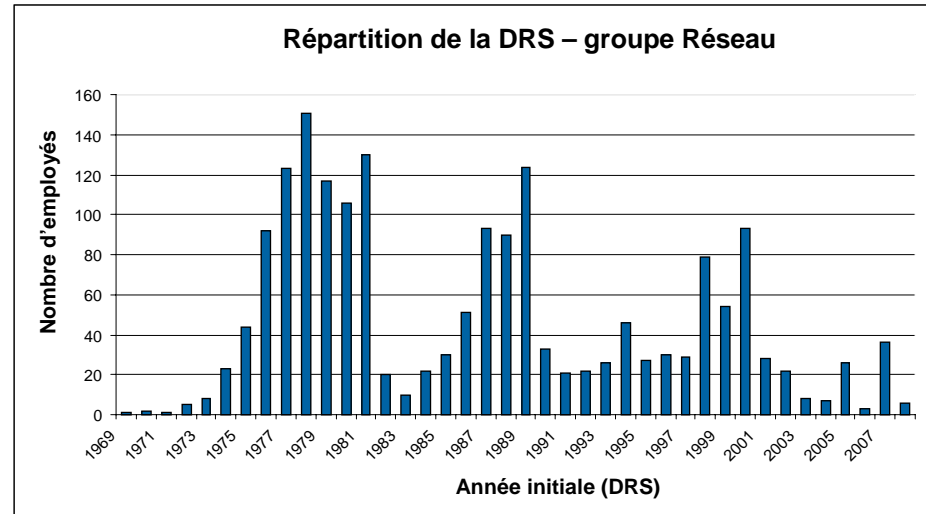


En date de mars 2009



Les groupes Réseau et Services extérieurs ont besoin de plus de souplesse pour réagir aux défis démographiques

- Les employés quitteront l'entreprise avant que nous ayons pu réattribuer le volume de travail
- Plus de 23 % des ressources combinées des groupes Réseau et Services extérieurs ont une durée reconnue de service (DRS) de plus de 30 ans
- L'innovation est la clé de l'adaptation de nos stratégies relatives à notre modèle d'affaires
- Nous devons continuer à optimiser la gestion du volume de travail entre les contractuels, les fournisseurs et les ressources internes
- Nous devons mettre en place un processus permettant de déplacer les ressources d'un district à un autre sans restrictions



Art 3 (I), (M) – Définitions

- Discuter de la semaine de travail prévue, des tours de service, des heures de travail de base et des périodes irrégulières

Art 23 – Ancienneté

- Revoir les règles d'ancienneté entourant le programme de rajustement de l'effectif

Art 24 – Heures de travail

- Discuter de la durée de la semaine de travail et des jours civils
- Revoir les règles entourant le quart de travail, l'annulation d'un quart de travail, les changements à l'horaire et l'affichage des horaires

Art 26 – Jours fériés

- Examiner les jours fériés regroupés (« mobiles » et autres) en tenant compte des données comparatives et du traitement salarial
- Accroître la souplesse dans l'établissement des horaires

Art 22 – Rémunérations différentielles et primes

- Discuter des rémunérations différentielles pour le travail effectué pendant les heures régulières/irrégulières ainsi que des primes versées pour les samedis consécutifs travaillés, les dimanches, Noël et le Jour de l'An
- Revoir les règles entourant les changements à l'horaire

Art 25 – Heures supplémentaires

- Discuter du traitement salarial des heures supplémentaires

Art 27 – Jours chômés payés

- Revoir les jours chômés payés en tenant compte des données comparatives et des besoins de l'entreprise (jours de congé personnels payés/congés payés pour urgences personnelles, etc.)
- Discuter du regroupement et de l'application des jours de congé personnels payés et des congés payés pour urgences personnelles à la lumière de l'utilisation des ressources, des périodes de pointe et des embargos

Art 28 – Vacances

- Revoir l'attribution des vacances aux employés comptant moins de cinq années de service
- Discuter des seuils de vacances en été

Art 29 – Absence pour cause de maladie

- Revoir les règles régissant le paiement pour maladie avant le huitième jour civil complet d'absence

Annexe D – Programme de rémunération incitative

- Revoir tous les critères d'admissibilité au PRI

Art 3 F – Définitions

- Discuter de la pertinence du statut “employée surnuméraire”

Art 8 – Temps alloué

- Revoir le processus actuel visant le temps prévu par rapport au temps pris pour le syndicat

Art 13 – Santé et sécurité

- Revoir le nombre de comités locaux de santé et de sécurité afin de tenir compte du Code canadien du travail

Art 15 – Discipline

- Préciser les modalités d’avertissement par écrit et de réprimande

Art 39 – Durée de la convention

- Discuter de la durée de la convention collective

Annexe A – Liste des emplois de bureau et des emplois connexes

- Mettre à jour

Annexe B – Localités

- Mettre à jour la liste

Traitement des montants forfaitaires

- Retirer

Traitement des employées ayant un taux de salaire gelé

- Retirer

Programmes de réduction volontaire des heures de travail

- Retirer

Programme de rajustement de l'effectif + Annexes A et B

- Discuter du programme et le revoir

Profil 360

- Retirer

Comité mixte Profil

- En discuter

Traitement salarial des conseillers-formateurs en réorganisation du travail

- Retirer

Possibilités de formation et d'apprentissage

- Revoir le nombre d'heures allouées aux cours en ligne

Programme de prime de rémunération variable

- Discuter du programme et le revoir

Réorganisation du travail

- Retirer