

Canada Industrial Relations Board
Conseil canadien des relations industrielles

Vol. 8-06

Reasons for decision

Aliant Telecom Inc.,
applicant employer,
and

Council of Atlantic Telecommunication Unions,
certified bargaining agent.

Board File: 21595-C

CITED AS: Aliant Telecom Inc.

Decision no. 367
November 16, 2006

Application pursuant to sections 18 and 18.1 of the *Canada Labour Code, Part I.*

Review of structure of bargaining units (section 18.1)—Merger—Telecommunications—After the Board issued an interim order restructuring nine existing bargaining units into a single non-management bargaining unit, the parties were given an opportunity to reach an agreement on the remaining positions in dispute—The parties' disagreement over the scope of the bargaining unit was significantly narrowed and only a few general employee classifications remained unresolved—The Board will not examine the disputed classifications with regard to whether they ought to be included or excluded on a stand alone or *de novo* basis—Rather the Board will review these classifications as representing inconsistencies surrounding the new scope line and thereafter determine on which side of the scope line they should be placed so as to provide as much scope line integrity and consistency as practical—The greatest challenge in the present case is the fact that this industry is one that is constantly changing because of the rapid changes to the technology which drives it—An analysis of the positions has them grouped into two distinct areas, one involving a sales focus and another involving technological skills—The Board views the evaluation of the skill requirements, work processes and environments as valuable guideposts in categorizing

Motifs de décision

Aliant Telecom Inc.,
employeur requérant,
et

Conseil des syndicats en télécommunications de l'Atlantique,
agent négociateur accrédité.

Dossier du Conseil : 21595-C

CITÉ : Aliant Telecom Inc.

Décision n° 367
le 16 novembre 2006

Demande fondée sur les articles 18 et 18.1 du *Code canadien du travail, Partie I.*

Révision de la structure des unités de négociation (article 18.1) – Fusion – Télécommunications – Après que le Conseil eut rendu une ordonnance provisoire modifiant la structure de neuf unités de négociation existantes en les regroupant en une seule unité du personnel opérationnel, il a accordé aux parties la possibilité de régler les postes qui demeuraient en litige – Les parties ont réussi à réduire sensiblement l'écart qui les séparait sur la question de la portée de l'unité de négociation, alors que seuls les classifications générales de postes demeuraient en litige – Le Conseil ne s'appliquera pas à déterminer si elles doivent être incluses ou exclues à titre individuel ou *de novo* – Il considérera plutôt qu'elles constituent des irrégularités quant à la portée de la nouvelle unité et s'emploiera par la suite à déterminer de quel côté de la ligne de démarcation elles doivent être placées pour préserver autant que possible l'intégrité et la cohérence de la portée de l'unité – Dans la présente affaire, le plus gros défi c'est le fait qu'il s'agit d'un secteur qui se transforme constamment en raison de l'évolution rapide de la technologie – Une analyse des postes nous amène à les regrouper en deux catégories distinctes; la première englobe toutes les fonctions liées à la vente et la seconde, celles nécessitant des compétences techniques – Le Conseil souscrit au principe que les

positions as properly included in a bargaining unit or not—The Board issued a final bargaining unit order.

exigences professionnelles, les méthodes et les milieux de travail constituent des critères utiles pour déterminer si des postes sont inclus à juste titre dans une unité de négociation – Le Conseil a rendu une ordonnance d'accréditation finale.

The Board was composed of Mr. Gordon D. Hamilton, former Vice-Chairperson, and Ms. Sonia Gaal and Mr. Daniel Charbonneau, Members. The matter was reassigned to the Vice-Chairperson, sitting alone pursuant to section 14(3)(f) of the *Canada Labour Code (Part I—Industrial Relations)* (the *Code*), after one member was no longer able to participate in the decision-making.

Le Conseil était composé de M^e Gordon D. Hamilton, ancien Vice-président, ainsi que de M^e Sonia Gaal et M. Daniel Charbonneau, Membres. Le dossier a été réattribué au Vice-président, siégeant seul en vertu de l'alinéa 14(3)f) du *Code canadien du travail (Partie I—Relations du travail)* (le *Code*), après qu'un membre ne fut plus en mesure de participer au processus décisionnel.

Counsel of Record

Mr. Ronald A. Pink, Q.C., and Ms. Bettina Quistgaard, for the Council of Atlantic Telecommunication Unions; Ms. Terry L. Roane, Q.C., Mr. David A. Mombourquette, and Mr. Kevin A. Kindred, for Aliant Telecom Inc.

Procureurs inscrits au dossier

M^e Ronald A. Pink, c.r., et M^e Bettina Quistgaard, pour le Conseil des syndicats en télécommunications de l'Atlantique; M^{es} Terry L. Roane, c.r., David A. Mombourquette et Kevin A. Kindred, pour Aliant Telecom Inc.

These reasons for decision were written by Mr. Gordon D. Hamilton, former Vice-Chairperson.

Les motifs de la présente décision ont été rédigés par M^e Gordon D. Hamilton, ancien Vice-président.

I—Nature of the Application and Background Facts

I – Nature de la demande et contexte

[1] On October 20, 2000, Aliant Telecom Inc. (Aliant or the employer) applied to the Board, seeking a declaration that Aliant was the successor employer to Maritime Tel & Tel Limited (MTT), Island Telecom Inc. (IslandTel), NBTel Inc. (NBTel), NewTel Communications Inc. (NewTel), NewTel Mobility Limited (NewTel Mobility) and Island Tel Advanced Solutions Inc. (ITAS), pursuant to sections 44, 45 and 46 of the *Code*.

[1] Le 20 octobre 2000, Aliant Telecom Inc. (Aliant ou l'employeur) a présenté auprès du Conseil une demande visant à obtenir une déclaration selon laquelle Aliant était l'employeur successeur de Maritime Tel & Tel Limited (MTT), Island Telecom Inc. (IslandTel), NBTel Inc. (NBTel), NewTel Communications Inc. (NewTel), NewTel Mobility Limited (NewTel Mobility) et Island Tel Advanced Solutions Inc. (ITAS), en vertu des articles 44, 45 et 46 du *Code*.

[2] In the same application, Aliant also requested that the Board conduct a general review of the existing bargaining unit structure, pursuant to sections 18 and 18.1 of the *Code*. Aliant proposed a single non-management bargaining unit that would constitute a merger of all the existing certified and voluntarily recognized bargaining units. It further proposed that the new bargaining unit should include all employees of Aliant Telecom Inc., excluding first-level managers and those above, persons employed in a confidential capacity, and clerical employees in New Brunswick who were unorganized at that time. On October 17, 2001, the Board declared that the Council of Atlantic Telecommunication Unions (CATU or the union) was

[2] Aliant demandait aussi au Conseil de procéder à une révision générale de la structure actuelle des unités de négociation, aux termes des articles 18 et 18.1 du *Code* et proposait l'établissement d'une unité de négociation unique englobant le personnel d'exécution afin de regrouper toutes les unités de négociation qui sont actuellement accréditées ou reconnues volontairement. L'employeur proposait aussi d'y inclure tous les employés de Aliant Telecom Inc., à l'exclusion des gestionnaires de premier niveau et de ceux de rang supérieur, des personnes occupant un poste de confiance comportant l'accès à des renseignements confidentiels en matière de relations du travail et des employés du groupe du soutien administratif du

to be certified as the bargaining agent for those employees of Aliant who were the subject of Aliant's application (see *Aliant Telecom Inc. et al.*, [2001] CIRB no. 136).

[3] On September 25, 2001, the Board issued the following interim order:

WHEREAS Aliant Telecom Inc. (the applicant) filed an application with the Board on October 20, 2000, pursuant to sections 18, 18.1, 35, 44, 45, and 46 of the *Canada Labour Code* seeking a consolidation of nine bargaining units currently represented by the respondents, the Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada and its Locals 401 and 410, and by the Atlantic Communication and Technical Workers' Union;

AND WHEREAS both the applicant and the respondents agreed:

(a) that the existing bargaining unit structures were no longer appropriate in light of the merger of the four telecommunication companies operating in the Atlantic Provinces; and

(b) that it was their joint belief that a single bargaining unit incorporating all nine of the existing bargaining units constitutes an appropriate bargaining unit; and

(c) that they desired an opportunity, as contemplated in section 18.1(2), to resolve various issues outstanding between them, including, inter alia, the problem of the inconsistent scope lines as between the existing bargaining units, the inclusion/exclusion of the disputed positions set out in Schedule A to the union's reply dated May 18, 2001 (as amended by adding team administrators), the inclusion/exclusion of positions titled TAC's, coaches, small business consultants and sales associates;

AND WHEREAS the Board received written submissions and oral representations prior to and during a public hearing conducted in Halifax on July 30 and 31, 2001.

NOW, THEREFORE, THE BOARD:

1. Declares that the existing bargaining units described in CIRB certification orders 5743-U, 6305-U, 7102-U, 6335-U, 7828-U, 7829-U, 6336-U, 6337-U and 7596-U, are no longer appropriate for collective bargaining.

2. Orders, subject to such further submissions that may be requested by the Board, that there shall be a single bargaining unit comprised of all employees of Aliant Telecom Inc. presently covered by the existing bargaining units described in CIRB certification orders 5743-U, 6305-U, 7102-U, 6335-U, 7828-U, 7829-U, 6336-U, 6337-U and 7596-U.

3. Orders the parties, pursuant to section 18.1(2), to fervently seek to reach an agreement concerning those issues in dispute

Nouveau-Brunswick qui n'étaient pas syndiqués à ce moment-là. Le 17 octobre 2001, le Conseil a accrédité le Conseil des syndicats en télécommunications de l'Atlantique (le CSTA ou le syndicat) à titre d'agent négociateur des employés de Aliant visés par la demande de l'employeur (voir *Aliant Telecom Inc. et autres*, [2001] CCRI n° 136).

[3] Le 25 septembre 2001, le Conseil a rendu l'ordonnance provisoire suivante :

ATTENDU QUE Aliant Telecom Inc. (le requérant) a présenté au Conseil, le 20 octobre 2000, une demande en vertu des articles 18, 18.1, 35, 44, 45 et 46 du *Code* canadien du travail en vue de regrouper neuf unités de négociation qui sont actuellement représentées par les intimés, le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier et ses sections locales 401 et 410, ainsi que le Syndicat des travailleurs en communication et des techniciens de l'Atlantique;

ET ATTENDU QUE le requérant et les intimés conviennent :

a) que les structures actuelles des unités de négociation ne sont plus appropriées par suite de la fusion des quatre sociétés de télécommunication exploitant une entreprise dans les provinces de l'Atlantique;

b) qu'une seule unité de négociation, englobant les neuf unités existantes, constitue une unité habile à négocier collectivement;

c) qu'aux termes du paragraphe 18.1(2), le Conseil devrait leur accorder la possibilité de régler les diverses questions qui demeurent en litige, dont le problème des champs d'application des unités existantes, l'inclusion et l'exclusion des postes mentionnés à l'annexe A de la réponse du syndicat datée du 18 mai 2001 (et modifiée par l'ajout des chefs d'équipe), l'inclusion ou l'exclusion des postes de contrôleur d'accès des terminaux, de mentors, de conseiller auprès des petites entreprises et d'agent commercial adjoint;

ET ATTENDU QUE le Conseil a reçu les observations écrites des parties et a ensuite entendu leurs plaidoiries à l'audience publique tenue à Halifax les 30 et 31 juillet 2001.

EN CONSÉQUENCE, LE CONSEIL :

1. Déclare que les unités de négociation actuelles décrites dans les ordonnances d'accréditation du CCRI n°s 5743-U, 6305-U, 7102-U, 6335-U, 7828-U, 7829-U, 6336-U, 6337-U et 7596-U ne sont plus habiles à négocier collectivement.

2. Ordonne, sous réserve des observations supplémentaires que le Conseil pourra exiger, que soit constituée une unité de négociation unique composée de tous les employés de Aliant Telecom Inc. qui sont actuellement membres des unités de négociation existantes décrites dans les ordonnances d'accréditation du CCRI n°s 5743-U, 6305-U, 7102-U, 6335-U, 7828-U, 7829-U, 6336-U, 6337-U et 7596-U.

3. Ordonne aux parties, aux termes du paragraphe 18.1(2), de s'employer avec ferveur à régler les questions controversées

between them arising out of their agreement that a single bargaining unit constitutes an appropriate bargaining unit, including, without limiting, those issues listed in paragraph (c) above, and shall advise the Board's Regional Director, John Vines, of any progress, or lack thereof, on a monthly basis.

4. Determines, effective on the date of this order, that those employees commonly referred to as the New Brunswick clerical group shall be included in the single bargaining unit generally described in paragraph 2 above of this order, reserving its decision on any issue which may arise as a result of the implementation of this order of inclusion.

5. The Board hereby orders that December 31, 2001 shall be the common expiry date for the collective agreements applicable to the nine non-management bargaining units. Irrespective of when notice to bargain is issued by either of the parties, collective bargaining should begin no earlier than November 1, 2001.

[4] As a result of the parties' joint efforts to resolve those issues in dispute, their disagreement over the scope of the bargaining unit was significantly narrowed. The parties advised the Board that only the following groups of employees, or general employee classifications, remained unresolved such that the Board would be required to adjudicate the inclusion in, or exclusion of these positions from, the newly merged bargaining unit. The Board's consideration of the disputed classifications must be recognized contextually. The Board will not be examining the disputed classifications with regard to whether they ought to be included or excluded on a stand alone or *de novo* basis. Rather, the Board will review these classifications as representing inconsistencies surrounding the new scope line and thereafter determine on which side of the scope line they should be placed so as to provide as much scope line integrity and consistency as practical. The classification groups in dispute were initially identified as:

1. Administrative Assistants—Newfoundland
2. Sales Associates
3. Team Administrators
4. Coaches
5. Quality Care Managers
6. Service Advisors
7. Small Business Sales Representatives
8. Aliant TAC (Technical Assistance Centre)/ATAS (Advanced Technical Assistance Support) positions

[5] As a result of regular and on-going discussions between the parties, the above list of disputed positions

résultant de leur conviction commune que les unités de négociation existantes ne sont plus habiles à négocier collectivement, sans se limiter aux questions précisées à l'alinéa c) qui précède, et d'informer chaque mois le directeur régional du Conseil, M. John Vines, des progrès réalisés ou de l'absence de progrès.

4. Détermine qu'en date de la présente ordonnance, les employés faisant partie du groupe du soutien administratif du Nouveau-Brunswick sont inclus dans l'unité de négociation unique décrite de manière générale au paragraphe 2 qui précède, et se réserve le droit de trancher toute question qu'il pourrait être appelé à trancher, relativement à la mise à exécution de la présente ordonnance d'inclusion.

5. Le Conseil ordonne par la présente que le 31 décembre 2001 sera la date d'expiration s'appliquant de façon universelle aux conventions collectives respectives visant les neuf unités de négociation du personnel opérationnel. Peu importe la date à laquelle l'avis de négocier est émis par une ou l'autre des parties, les négociations collectives ne devraient pas commencer avant le 1^{er} novembre 2001.

[4] Par suite de leurs efforts conjoints pour résoudre les questions en litige, les parties ont réussi à réduire sensiblement l'écart qui les séparait sur la question de la portée de l'unité de négociation. Elles ont fait savoir au Conseil que seuls les groupes d'employés ou les classifications générales de postes indiqués ci-après lui étaient soumis pour qu'il décide s'ils devaient être inclus dans la nouvelle unité de négociation unique. Pour se prononcer sur cette question, le Conseil doit examiner les classifications en cause dans leur contexte. Le Conseil ne s'appliquera pas à déterminer si elles doivent être incluses ou exclues à titre individuel ou *de novo*. Il considérera plutôt qu'elles constituent des irrégularités quant à la portée de la nouvelle unité et s'emploiera par la suite à déterminer de quel côté de la ligne de démarcation elles doivent être placées pour préserver autant que possible l'intégrité et la cohérence de la portée de l'unité. Ainsi donc, les classifications de postes qui ont initialement été identifiées comme étant en litige sont les suivantes :

1. les adjoints administratifs – Terre-Neuve;
2. les agents commerciaux adjoints;
3. les chefs d'équipe;
4. les mentors;
5. les gestionnaires – contrôle de la qualité;
6. les conseillers en service;
7. les représentants auprès des petites entreprises;
8. les postes du SAT (Service d'assistance technique)/SATP (service d'assistance technique de pointe) de Aliant.

[5] À force de discussions, les parties sont parvenues à éliminer un certain nombre de postes de la liste qui

was effectively reduced to several classification groups, namely sales associates, small business sales representatives, service advisors and the TAC/ATAS positions. The quality care managers were added as disputed positions after the process had commenced, when it became apparent that the inclusion or exclusion of this classification was also being disputed. The Board considered all of the evidence presented before it in written, verbal or transcript form, whether or not a specific witness and his/her testimony is referred to by name in the body of this decision.

A—Sales Associates

[6] In an attempt to deal with the scope issues in a more efficient and expedited manner, the parties agreed to use an examination for discovery process, such that the only evidence to be considered by the Board would be the transcripts resulting from those examinations. However, only the evidence concerning the sales associate positions used the examination for discovery process, as the process actually extended rather than abbreviated the amount of time required in the production and presentation of evidence. While the transcripts indicate in various places that the parties would be seeking particular rulings from the Board, when the parties presented their final arguments, no such rulings were requested. For example, during the examination of Ms. Carol Hamilton on September 26, 2002, there was a disagreement over the admissibility of a document entitled “Branch Tour—Communication Review, Results and Recommendations.” In this document, the name of the customer was removed and counsel for the union objected to the witness testifying in relation to the document. However, when the parties were asked to present any objections on which they would like a ruling by the Board, no representations were made or objections raised. Both parties recognized that the Board had not yet had an opportunity to review the hundreds of pages of transcripts and would not be able to direct the parties to confirm that a specific objection had indeed been resolved. Accordingly, the Board was left to presume that every objection raised throughout the discovery process had become moot or otherwise resolved itself throughout the course of the subsequent examinations. The Board therefore considered all of the evidence contained in the discovery transcripts, whether or not a specific witness was referred to by name in the decision.

précède. Il ne reste donc qu’à trancher les postes d’agent commercial adjoint, de représentant auprès des petites entreprises, de conseiller en service et les postes du SAT/SATP. Les questionnaires – contrôle de la qualité se sont rajoutés par la suite, après qu’on eut constaté que leur inclusion ou leur exclusion faisait aussi problème. Le Conseil a pris en considération l’ensemble de la preuve qui a été portée à son attention par écrit, de vive voix ou sous la forme de transcriptions, qu’un témoin particulier ou son témoignage soient expressément mentionnés ou non dans la présente décision.

A – Agent commercial

[6] Par souci de rapidité et d’efficacité, les parties ont accepté de se soumettre à un processus d’interrogatoire préalable afin que le Conseil ait seulement à se reporter aux transcriptions pour rendre sa décision. Or, seule la preuve relative aux postes d’agent commercial adjoint a ainsi été recueillie car il est apparu que le processus faisait perdre plus de temps qu’il n’en faisait gagner à l’étape de la production et de la présentation de la preuve. S’il est indiqué à divers endroits dans les transcriptions que les parties entendaient demander au Conseil de se prononcer sur des questions particulières, le fait est qu’elles n’en ont rien fait lors de leur argumentation finale. Par exemple, durant l’interrogatoire de M^{me} Carol Hamilton, le 26 septembre 2002, il y a eu désaccord au sujet de l’admissibilité d’un document intitulé « Branch Tour – Communication Review, Results and Recommendations » [Visite de la direction – examen des communications, résultats et recommandations]. Même si le nom du client avait été supprimé, le procureur du syndicat s’est opposé à ce que M^{me} Hamilton témoigne au sujet du document. Or, quand le Conseil a invité les parties à lui soumettre leurs objections, elles se sont abstenues de le faire en faisant valoir que le Conseil n’était pas en mesure de leur demander de confirmer si une objection particulière avait effectivement été résolue puisqu’il n’avait pas encore pris connaissance des centaines de pages de transcription. Bref, le Conseil en a été réduit à tenir pour acquis que les objections soulevées durant le processus d’interrogatoire n’avaient plus leur raison d’être ou qu’elles s’étaient par ailleurs résolues d’elles-mêmes au fil des interrogatoires subséquents. Le Conseil a donc tenu compte de tous les éléments de preuve contenus dans les transcriptions des interrogatoires préalables, peu importe qu’un témoin soit expressément nommé ou non dans la présente décision.

[7] Prior to the merger, sales associates were considered clerical workers in New Brunswick, not first-level managers. They were reclassified as first-level managers when Aliant realized that the sales associates in the other Atlantic provinces were categorized as first-level managers.

[8] Carol Hamilton was the team leader for sales associates in New Brunswick and had 19 sales associates with responsibilities for major accounts reporting to her on September 26, 2002. A major account is any account having a dollar value in excess of \$250,000. The team leader reported to the vice-president of Sales for major markets, a senior position covering all provinces serviced by Aliant. Previously, the team leader was an account manager position, that would have reported to a senior account manager, which in turn reported to the vice-president. Major market accounts are those accounts which involve annual sales over \$250,000, with those below this amount generally categorized as General Business Markets. In Nova Scotia, there were five major accounts sales associates plus another three sales associates that looked after government clients. Newfoundland only had four major accounts sales associates, as this was a relatively new position in that province. New Brunswick, on the other hand, has had sales associates since the early 1990's.

[9] In a previous position, she was responsible for programming, assigning and interfacing with the SMCs or installers. Much of this work is now performed by business sales representatives (BSRs), a position she recognizes being in the bargaining unit. Carol Hamilton had previously held the position of communications consultant, which was considered to be a first-level manager. She became a Major Market Account Manager in 1998. In 2001, the focus shifted from provincial to Aliant-wide with more stratification of accounts on the basis of size.

[10] Carol Hamilton outlined the evolution of the various major account positions and their functions. She confirmed that BSRs seldom visit customer locations, whereas sales associates frequently visit customers. Sales associates would meet with the customer, identify the opportunity, prepare the proposal, present it to the

[7] Avant la fusion, les agents commerciaux adjoints étaient considérés comme des employés du groupe du soutien administratif du Nouveau-Brunswick et non comme des gestionnaires de premier niveau. Les choses ont toutefois changé après que Aliant eut constaté que les agents commerciaux adjoints faisaient partie du groupe des gestionnaires de premier niveau dans les autres provinces de l'Atlantique.

[8] M^{me} Carol Hamilton était le chef d'équipe des 19 agents commerciaux adjoints responsables des comptes-clients importants au Nouveau-Brunswick en date du 26 septembre 2002. On entend par compte-client important tout compte dont la valeur excède 250 000 \$. Le chef d'équipe relevait du vice-président des ventes – grands marchés, un poste supérieur responsable de tout le territoire desservi par Aliant. Avant la fusion, le chef d'équipe portait le titre de gestionnaire principal de comptes et relevait d'un gestionnaire des comptes principal, qui lui-même relevait du vice-président. Les grands marchés sont ceux qui représentent des ventes annuelles de plus de 250 000 \$; en dessous de ce montant, on parle plutôt de marchés généraux. On dénombrait cinq agents commerciaux – comptes-clients importants et trois agents commerciaux – clients gouvernementaux en Nouvelle-Écosse, mais seulement quatre agents commerciaux – clients importants à Terre-Neuve car il s'agissait d'un poste relativement nouveau. Au Nouveau-Brunswick, par contre, le poste existait depuis le début des années 1990.

[9] Dans un poste précédent, M^{me} Hamilton était responsable de la programmation, de l'attribution et de l'interaction avec les SMC ou les installateurs. Une bonne partie de ces tâches sont désormais dévolues aux représentants commerciaux (RC), lesquels sont membres de l'unité de négociation, a-t-elle dit. Elle a aussi occupé le poste de conseillère en communications, considéré comme un poste de gestionnaire de premier niveau. Elle exerce les fonctions de gestionnaire des comptes-clients importants – grands marchés depuis 1998. En 2001, Aliant a délaissé la structure provinciale au profit d'une structure panorganisationnelle comportant une plus grande stratification des comptes basée sur leur valeur.

[10] M^{me} Hamilton a décrit brièvement l'évolution et les fonctions des divers postes que l'on retrouve dans le service des comptes-clients importants. Elle a confirmé que les RC vont rarement rencontrer les clients sur place, contrairement aux agents commerciaux qui, eux, se présentent chez le client, identifient l'occasion

customer and presumably make the sale. Pricing issues generally must be discussed and determined by product managers, although sales associates are expected to negotiate price with their customers. BSRs are compensated with a lower base salary than sales associates and are eligible for a variable pay incentive of 10%. BSRs are entitled to overtime pay, whereas sales associates are not. BSRs work regular hours, with the team of BSRs providing complete coverage for every hour of the day including weekends. Sales associates work the necessary hours required to provide the service to their customer, whether it is daytime or evening hours.

[11] The sales associates in all provinces except New Brunswick are considered first-level managers. The New Brunswick sales associates were reclassified as first-level managers by Aliant shortly after the merger, when the number of account managers in New Brunswick was decreased and the number of sales associates in New Brunswick was increased. At that time, additional responsibilities were given to sales associates such as “interfacing with influencers of major corporations.”

[12] Carol Hamilton described the work of a New Brunswick sales associate in 1998 who worked on the Irving account. The sales associate would conduct a communications review, by spending a period of time with the customer on the customer’s premises, analysing and watching how their business flowed so that proper recommendations could be made to improve both telecommunications and process. She testified that the sales associate would meet with a customer, identify a sales opportunity, prepare a proposal, present it to the customer, and finalize the sale on their own. However, at various stages in the work, as well as after the sale, the sales associates would coordinate their work with a number of different individuals with different job functions. For example, when the sales associate is required to negotiate prices and service contracts, the sales associate needs to talk with internal departments like Marketing and Installation and Repair (I&R) to understand the limitations on the available range of prices and service criteria. Their business customer contacts were primarily at the management level, which reported directly to the senior executive.

d’affaires, préparent la proposition et la lui soumettent et concluent probablement la vente. Les prix font généralement l’objet de discussions avec les gestionnaires de produits, qui ont le dernier mot en la matière, même si on s’attend à ce que les agents commerciaux négocient les prix avec leurs clients. Le salaire de départ des RC est moins élevé que celui des agents commerciaux, mais ils ont droit à une prime variable de 10 % et à des indemnités d’heures supplémentaires, ce qui n’est pas le cas des agents commerciaux. Ils ont un horaire de travail régulier, l’équipe des RC assurant le service 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Les agents commerciaux travaillent quant à eux le nombre d’heures requis pour fournir le service aux clients, le jour et le soir.

[11] Les agents commerciaux sont considérés comme des gestionnaires de premier niveau dans toutes les provinces de l’Atlantique, sauf au Nouveau-Brunswick. Les choses ont toutefois changé peu de temps après la fusion, quand Aliant a réduit le nombre de gestionnaires de comptes au Nouveau-Brunswick et augmenté le nombre d’agents commerciaux en les faisant passer dans la catégorie des gestionnaires de premier niveau et en leur confiant des responsabilités supplémentaires telles qu’entretenir des contacts avec les conseillers des décideurs dans les grandes sociétés.

[12] M^{me} Hamilton a décrit en quoi consistait le travail d’un agent commercial chargé du compte Irving au Nouveau-Brunswick en 1998. L’agent commercial procédait à une évaluation du système de communication en passant un certain temps sur place avec le client; il analysait et examinait le déroulement des activités afin de formuler des recommandations pertinentes pour améliorer les télécommunications et le processus. M^{me} Hamilton a déclaré que l’agent commercial rencontrait le client, identifiait une occasion d’affaires, préparait une proposition et la présentait au client et concluait ensuite la vente. Cependant, à diverses étapes de ce processus de même qu’après la vente, il coordonnait son travail avec diverses personnes assumant diverses fonctions. Par exemple, lorsque vient le moment de négocier les prix et les contrats de services, l’agent commercial doit nécessairement consulter les services internes tels que le marketing et les services d’installation et de réparation (I&R) pour comprendre les restrictions s’appliquant aux prix et les critères de service. Leurs contacts d’affaires étaient surtout des cadres qui relevaient directement de la haute gestion.

[13] Business sales representatives frequently work on the same business account at the same time as the sales associates. The BSRs would interface with the service management consultants, which included I&R craft employees. They have a different reporting structure, under a different vice-president. Their remuneration structure is similar, with both regular and variable pay, although sales associates are not eligible for overtime.

[14] The senior account manager position had been gradually eliminated, moving many of the responsibilities of that position down to the account manager level and increasing the autonomy of the sales associate position. The BSR position's relationship with the I&R employees remained relatively unchanged, even though the initiative for directing the I&R work sometimes resulted from direct communication between the business customer and the BSR. The BSR would also update the business customer information, as well as add or delete requested system features, which would be used to generate more accurate billing for the services provided to the business customer.

[15] Ms. Cynthia Dockrill worked as a major sales associate in Fredericton, most recently on the Government of New Brunswick account team. Shortly after she became a sales associate in 1984, her responsibilities included a requirement to do customer visits, where she would review the office layout, configure the new systems and provide some training. Around 1998, she was moved to provide services to major accounts, such as the Government of New Brunswick. Her job has evolved considerably since 1984. She no longer does any programming or configuration. She prepares a lot of flow documents and regularly communicates with government department contacts, primarily in the Department of Supply and Services, about rate changes and other impacts resulting from Aliant changes on their department. She personally meets on a face-to-face basis with her government contact in Supply and Services at least once every two weeks, sometimes meeting at the Aliant offices. Her government contacts are usually just below the Assistant Deputy Minister level. In some cases, she manages an entire project on her own once a product or service has been purchased by a customer. She works very closely with Aliant account managers, although sometimes she works quite independently from the account managers on matters that do not require their

[13] Les représentants commerciaux et les agents commerciaux s'occupent souvent des mêmes dossiers en même temps, à cette différence que les RC traitent avec les consultants en gestion de services, dont le personnel de métier du service d'I&R. Ils ont une structure hiérarchique différente et relèvent d'un autre vice-président. Leur régime de rémunération est par ailleurs similaire en ce qu'il se compose d'un salaire de base et d'un salaire variable, bien que les agents commerciaux ne soient pas admissibles à des indemnités d'heures supplémentaires.

[14] Le poste de gestionnaire principal de comptes avait progressivement été aboli. On a donc transféré une bonne partie de ses responsabilités au poste subalterne de gestionnaire de comptes et on a accordé plus d'autonomie aux agents commerciaux. La relation qui existait entre les RC et le personnel du service était demeurée à toutes fins utiles inchangée, même si la commande adressée au service d'I&R résultait parfois d'un échange direct entre le client commercial et le RC. Ce dernier avait aussi la responsabilité de mettre à jour les données sur les clients, et d'ajouter ou supprimer les caractéristiques du système, selon la demande reçue, afin que les factures correspondent avec plus d'exactitude aux services fournis au client commercial.

[15] M^{me} Cynthia Dockrill occupait le poste d'agent commercial – clients importants, à Fredericton, où elle faisait partie de l'équipe responsable du dossier du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Peu de temps après son entrée en fonctions comme agent commercial en 1984, ses responsabilités consistaient à effectuer des visites chez les clients pour vérifier la disposition des locaux, configurer les nouveaux systèmes et donner de la formation. Aux environs de 1998, elle a été mutée à un autre poste pour fournir des services aux clients importants tels que le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Ses tâches, dit-elle, ont beaucoup évolué depuis 1984. On ne lui demande plus de faire de la programmation ou de la configuration. Son travail l'amène maintenant à préparer beaucoup de graphiques de cheminement et à communiquer régulièrement avec ses contacts gouvernementaux, qui relèvent habituellement directement du sous-ministre adjoint, au ministère des Approvisionnements et Services principalement, pour discuter de modifications de tarifs et de ce que les changements apportés par Aliant signifient pour leur ministère. Elle rencontre ses contacts gouvernementaux au ministère des Approvisionnements et Services au moins une fois toutes les deux semaines. Il lui arrive de gérer seule un projet du début à la fin après qu'un client eut fait

permission. More commonly, she works alongside the account managers and sales managers on customer issues primarily in a support role. She handles the more simple government tenders or works with others on a tender review committee. She also acts as an advocate for her customers in relation to other departments within Aliant.

[16] Cynthia Dockrill indicated that BSRs clearly have regular opportunities to sell products and services to customers as part of their everyday contact with customers. However, the BSRs do not normally visit the customer's premises. Nor do the BSRs research, procure and deliver services as part of the normal duties. These functions are performed by sales associates, and involve a different level of customer contact. Her evidence was consistent with that of Carol Hamilton, in confirming that the contact of a sales associate is largely with the management level directly below the decision-makers, colloquially referred to as "influencers."

[17] Cynthia Dockrill's hours of work are normally from 8:00 a.m. to 5:00 p.m., Monday to Friday. There is seldom a need to work beyond that, although she goes into the office about once a month to work on special tasks like a Request For Proposals (RFP). Vacation scheduling includes both sales associates and account managers, as it is not considered a sound practice to have both away at the same time.

[18] There are two other sales associates who work with Cynthia Dockrill on provincial government accounts: Shelly Jones and Carolyn Hetherington. There are also three BSRs and four installers (SMCs) assigned to work on New Brunswick government accounts. Cynthia Dockrill identified the work of programming, assigning and billing that was previously done by the sales associates and which has migrated to the BSR position. In certain situations, SMCs would do the programming and assigning, with the BSRs performing the billing. BSRs are sometimes included in internal team meetings and have assisted in the preparation of presentations by sales associates, but they do not make their own presentations or play a major role in presentations. BSRs are seldom, if ever, included in presentations directly to the customers. Cynthia Dockrill reports to

l'achat d'un produit ou d'un service. Elle travaille en très étroite collaboration avec les gestionnaires de comptes de Aliant, mais il lui arrive de travailler de façon autonome quand le dossier ne requiert pas l'approbation des gestionnaires de comptes. Mais d'ordinaire, elle travaille en tandem avec les gestionnaires de comptes et les gestionnaires des ventes, qu'elle seconde d'abord et avant tout. Elle s'occupe des appels d'offres gouvernementaux moins complexes ou siège à des comités d'examen des appels d'offres en plus de défendre les intérêts de ses clients auprès des autres services de Aliant.

[16] Selon M^{me} Dockrill, il ne fait aucun doute que les RC ont régulièrement l'occasion de vendre des produits et services dans le cadre de leurs échanges quotidiens avec les clients. Ils ne vont pas toutefois les rencontrer sur place. Ils n'effectuent pas non plus de recherches, ni n'obtiennent et ne fournissent de services dans le cadre de leurs fonctions habituelles. Ces tâches font partie de la description de travail des agents commerciaux et supposent un autre niveau de contacts avec la clientèle. Son témoignage s'accordait avec celui de M^{me} Hamilton en ce qu'il a confirmé que les associés traitaient surtout avec des gestionnaires qui relèvent directement des décideurs, communément appelés « conseillers ».

[17] M^{me} Dockrill travaille généralement de 8 h à 17 h, du lundi au vendredi. Elle a rarement besoin de travailler en dehors de ces heures, ce qui ne l'empêche pas d'entrer au bureau une fois par mois environ pour s'occuper de projets spéciaux tels que des demandes de propositions (DP). Les agents commerciaux et les gestionnaires de comptes sont obligés de coordonner leurs vacances car il est mal vu que les deux groupes s'absentent en même temps.

[18] Deux autres agents commerciaux sont affectés avec M^{me} Dockrill au dossier du gouvernement du Nouveau-Brunswick – M^{mes} Shelly Jones et Carolyn Hetherington – ainsi que trois RC et quatre installateurs (SMC). M^{me} Dockrill a confirmé que les fonctions de programmation, d'attribution et de facturation qui faisaient jadis partie de la description de travail des agents commerciaux étaient désormais dévolues aux RC. Il arrive que les SMC fassent la programmation et l'attribution et que les RC s'occupent de la facturation. Les RC participent parfois aux réunions des équipes internes et prêtent main-forte aux agents commerciaux pour préparer leurs présentations, mais ils ne font pas eux-mêmes de présentations ni n'y participent de façon active. En fait, ils n'assistent pour ainsi dire jamais aux présentations faites aux clients. M^{me} Dockrill relève de

her manager, Carol Hamilton, who is physically located in Saint John, with whom she communicates at least weekly. Her manager provides no daily supervision of her. Carol Hamilton gathers information from account managers, customer service engineers and others that Cynthia Dockrill works with, in order to complete a regular performance review. Other managers set prices for new products that Cynthia Dockrill then sells to customers. She has significant control over the pricing for used product inventory when she sells it to her major account customer. Her account manager works in the same office area, in a neighbouring cubicle. Cynthia Dockrill used to frequently participate in recruitment and selection activities prior to 2001, for such positions as BSRs, account managers and installers.

[19] Both Carol Hamilton and Cynthia Dockrill confirmed the key responsibilities for the sales associate position, which were described as:

- Responsible for establishing and maintaining customer relationships within the operational level of the customer's organization.
- Seeking out revenue opportunities.
- Referring strategic opportunities to the account manager.
- Project management of on-going initiatives.
- Negotiating price and service contracts as required.
- Supporting the account manager in the implementation of account plan initiatives.
- Preparing and presenting information to the customer as required.
- Identifying opportunities and associated risks within the account base.
- Revenue generation and retention.
- Advocating to customers to internal departments (such as marketing, CCOG, wireless). The sales associate will facilitate customer/company meetings to resolve issues or promote opportunities.

M^{me} Carol Hamilton, dont le bureau est situé à Saint John, avec laquelle elle communique chaque semaine au moins. M^{me} Hamilton n'assure pas une supervision quotidienne de ses fonctions. M^{me} Hamilton recueille de l'information auprès des gestionnaires de comptes, des techniciens préposés au service à la clientèle et des autres personnes avec qui M^{me} Dockrill travaille afin d'évaluer périodiquement son rendement. D'autres gestionnaires fixent les prix des nouveaux produits que M^{me} Dockrill vend ensuite aux clients. Elle dispose d'une grande latitude pour fixer le prix des produits usagés en stock qu'elle vend à ses clients importants. Le poste de travail de son gestionnaire de comptes est situé dans la même aire que la sienne, soit dans un poste de travail avoisinant. Avant 2001, elle participait souvent à des activités de recrutement et de sélection visant à combler divers postes tels que ceux de RC, de gestionnaire de comptes et d'installateur.

[19] M^{mes} Hamilton et Dockrill ont indiqué que les principales responsabilités du poste d'agent commercial sont les suivantes :

- établir et entretenir des relations avec la clientèle au niveau opérationnel de l'organisation client;
- se tenir à l'affût des occasions d'affaires;
- signaler les occasions d'affaires au gestionnaire de comptes;
- gérer les projets en cours;
- négocier les prix et les contrats de services, au besoin;
- seconder le gestionnaire de comptes pour la mise en oeuvre des projets prévus;
- recueillir et présenter de l'information aux clients, au besoin;
- identifier les occasions d'affaires et les risques connexes chez les clients;
- générer des recettes et en assurer le maintien;
- défendre les intérêts des clients auprès des services internes (tels que le marketing, CCOG, les communications sans fil). L'agent commercial anime des réunions entre les clients et la société pour résoudre des problèmes ou faire la promotion des produits et services;

- Preparing proposals for sales opportunities identified by themselves and the account manager.
- Consulting with customers and making recommendations to improve customer's business to generate sales.
- Providing input to the customer's account plan.

[20] The sales associate is a sales account specialist position which does not involve the supervision of any employees. Sales associates are not eligible for overtime. If they frequently work extra hours, they can take some time off here and there. They do not have to get permission from their supervising manager for the time off. If they decide that a customer requires a visit, they also do not require permission from their supervising manager, Carol Hamilton, to leave the workplace and make the visit. The sales associates receive very detailed sales training, whereas BSRs receive product training, service training and systems training. When the sales associates became first-level managers in 1999, they gradually took over some of the work of the account managers, as the number of account managers was decreasing.

[21] The role definition of sales associates in New Brunswick was the model upon which sales associates in Nova Scotia were hired. Prince Edward Island has no sales associates, only account managers, to deal with their major accounts. One distinguishing aspect of sales responsibilities between a BSR and a sales associate is illustrated by a comparative example provided by Carol Hamilton in her testimony. She indicated that a BSR would likely deal with a customer who wanted another line installed and a new phone. A sales associate would sit down with customers, identify an opportunity to centralize their call taking process and install a call centre application to handle all of their calls from within Atlantic Canada.

[22] Ms. Kimberley Losier provided further information about sales associates in New Brunswick. She confirmed that in the evolution toward the current position role, the customer training was provided by the customer service advisor after a sale had been made. The customer service advisor reported to a position that later became known as account manager. She was told by her manager one day that her position title was being

- préparer des propositions pour donner suite aux occasions d'affaires identifiées personnellement ou recensées par les gestionnaires de comptes;
- consulter la clientèle et présenter des recommandations en vue d'améliorer les relations avec les clients et d'occasionner des ventes;
- fournir de l'information sur les comptes-clients.

[20] Le poste d'agent commercial est un poste de spécialiste des ventes qui ne comporte pas de responsabilités de supervision. Les agents commerciaux n'ont pas droit à des indemnités d'heures supplémentaires. Ceux qui font souvent des heures supplémentaires sont autorisés à prendre des congés ici et là sans être obligés d'obtenir l'accord de leur superviseur. Ils n'ont pas besoin non plus de l'autorisation de M^{me} Hamilton pour aller rencontrer les clients sur place. Ils reçoivent aussi une formation très pointue sur l'art de la vente, tandis que les RC reçoivent de la formation sur les produits, les services et les systèmes. Quand les agents commerciaux sont devenus des gestionnaires de premier niveau en 1999, on leur a progressivement attribué des tâches qui faisaient partie de la description de travail des gestionnaires de comptes à mesure que le nombre de ces derniers décroissait.

[21] La description de travail des agents commerciaux de la Nouvelle-Écosse est calquée sur celle des agents commerciaux du Nouveau-Brunswick. Il n'y a pas d'agents commerciaux à l'Île-du-Prince-Édouard, seulement des gestionnaires de comptes qui s'occupent des clients importants. M^{me} Hamilton s'est servie d'un exemple pour expliquer l'une des différences qui existaient entre les RC et les agents commerciaux. Elle a indiqué qu'un RC donnerait probablement suite à la demande du client qui veut se faire installer une nouvelle ligne et un nouveau téléphone alors qu'un agent commercial rencontrerait le client et saisirait l'occasion de centraliser le processus de réception des appels et d'installer un centre d'appels pour recevoir les appels en provenance de la région de l'Atlantique.

[22] M^{me} Kimberley Losier a fourni des renseignements supplémentaires sur les fonctions des agents commerciaux au Nouveau-Brunswick. Elle a confirmé qu'avant que le poste devienne ce qu'il est aujourd'hui, la formation de la clientèle était la responsabilité du conseiller au service à la clientèle dès qu'un produit ou service avait été vendu. Ce conseiller relevait du titulaire d'un poste qui porte aujourd'hui le titre de

changed to sales associate. Upon being told of the new title, she received an increase in her variable pay but was uncertain as to the exact amount of any increase in base salary. If she had received an increase, it was not very much. It was her opinion that she should have been designated as a first-level manager many years previously, particularly since her understanding of the structure in other provinces had her position excluded from the bargaining unit.

[23] Ms. Lori Nason also provided evidence as a sales associate working in New Brunswick. She indicated that the sales associate position was just beginning to be developed in 1993. She moved into the sales associate role in 1994. With some minor clarifications, Lori Nason confirmed that the job responsibilities are as set out above. She suggested that the job remained relatively the same from 1997 to the present on the voice side of the general business market. The role included several parts that did not change at all over this time period, such as assisting account managers, writing proposals, visiting customers, pricing product and making suggestions for changes.

[24] Ms. Katherine Sheppard, a service representative in the Sales department, gave evidence about Aliant's operations in Prince Edward Island (P.E.I.). She was a residential service representative before she moved to become a business service representative. To become a business service representative, she had to take a three-week course on how to set up a business account, focussing on the types of business structures, credit knowledge, product knowledge and pricing knowledge. There were some business service representatives who were designated exclusively to a specific large customer, like a government entity. Other business service representatives were in a queue to answer any calls coming in from businesses that required assistance. It was clear that originally, the business service representative's role was principally to respond to business customer requests. Once a certain level of complexity arose, the customer was referred to the account manager, who would either provide direction to the business service representative or work directly with the customer.

gestionnaire de comptes. M^{me} Losier a appris un jour de son gestionnaire qu'elle portait désormais le titre d'agent commercial. Ce changement s'est accompagné d'une augmentation immédiate de sa rémunération variable. Elle ne pouvait pas dire si sa rémunération de base avait aussi augmenté, et de combien exactement. En supposant que ce fut le cas, le montant était dérisoire. Elle était d'avis qu'on aurait dû lui attribuer la classification de gestionnaire de premier niveau depuis bien des années et cela d'autant plus que, sauf erreur, son poste était exclu de l'unité de négociation dans les autres provinces.

[23] M^{me} Lori Nason a également témoigné à titre d'agent commercial au Nouveau-Brunswick, poste qu'elle occupe depuis 1994. Elle a indiqué que ce poste commençait tout juste à prendre forme en 1993. En plus de fournir quelques éclaircissements, elle a confirmé que les responsabilités du poste correspondaient bien à celles qu'on a décrites plus tôt. Les fonctions du poste n'avaient guère changé depuis 1997 pour ce qui touche les systèmes de reconnaissance vocale dans le secteur général du marché commercial. Il y avait même plusieurs aspects du travail qui n'avaient absolument pas changé tels que seconder les gestionnaires de comptes, rédiger des propositions, rencontrer les clients sur place, fixer le prix des produits et proposer des changements.

[24] M^{me} Katherine Sheppard, représentante au service des ventes, a témoigné au sujet des activités de Aliant à l'Île-du-Prince-Édouard (Î.-P.-É.). Elle occupait le poste de représentante – service résidentiel, avant d'accéder au poste de représentante – service commercial. Pour décrocher ce poste, elle avait été obligée de suivre une formation de trois semaines sur le processus d'ouverture d'un compte commercial afin de se familiariser avec les divers types de structures commerciales, les règles du crédit, les produits et l'établissement des prix. Certains représentants – service commercial avaient la responsabilité d'un seul client important, tel qu'un organisme gouvernemental. D'autres étaient affectés au service d'appels pour répondre aux demandes des entreprises ayant besoin d'aide. Il était manifeste que la principale responsabilité des représentants – service commercial était, au départ, de répondre aux demandes de la clientèle commerciale. Dès que les besoins devenaient plus complexes, on dirigeait le client vers le gestionnaire de comptes, qui donnait ses directives au représentant – service commercial ou traitait directement avec le client.

[25] Katherine Sheppard described her present functions in terms of the types of requests that she gets from the major business customers to which she is assigned. She works closely with the account manager in providing service to the customer, referring any sales leads to the account manager. She frequently has customers calling her specifically to request new lines, program changes, moves, or a specific piece of equipment. She does not visit customer premises or have regular meetings with customers, although she has been introduced to a customer by her account manager. She has frequent telephone interactions with business representatives, ranging from administrative assistants to IT personnel.

[26] In P.E.I., the account manager deals with the business owners or the customer's senior managers. On the more complex products, Katherine Sheppard refers the customer to the account manager for pricing information. Only if he was not available, would she attempt to provide basic pricing information. She provided an example where a customer had a price quotation from a competitor. She convinced the customer to hold off making any decisions until the account manager could arrange a visit, when he would provide more competitive pricing to the customer. She then provided the account manager with an analysis of current pricing and alternative product pricing, so that he would be prepared for his meeting with the customer. She did not deal with the competitive threat by initiating a pricing option for the customer herself at the time when the customer phoned in. However, she does make recommendations to her account manager, which he usually accepts and then takes to the customer when visiting them.

[27] Her involvement in pre-sale activities focuses on information gathering for her account manager. The information gathering includes such things as pricing out an option, putting together historical billing information, summarizing current products and services being used by the customer, and analyzing the customer's long-distance usage. When a customer phones in, up-selling is always encouraged and Katherine Sheppard regularly up-sells whenever appropriate. If a customer is interested in a larger

[25] M^{me} Sheppard a décrit ses fonctions actuelles en fonction du type de demandes qu'elle reçoit des clients commerciaux importants qui lui ont été confiés. Elle travaille en étroite collaboration avec le gestionnaire de comptes pour fournir le service au client, en lui signalant les occasions de vente possibles. Elle reçoit fréquemment des appels de clients qui veulent faire installer de nouvelles lignes, modifier des programmes, déplacer des lignes ou se faire livrer une pièce particulière. Elle ne visite pas les locaux des clients ni ne les rencontre à intervalles réguliers, bien qu'elle ait fait la connaissance d'un client par l'intermédiaire de la gestionnaire de comptes. Elle discute souvent au téléphone avec des représentants d'entreprises allant de l'adjointe administrative au personnel du service TI.

[26] À l'Île-du-Prince-Édouard, les gestionnaires de comptes traitent directement avec les propriétaires d'entreprise ou les cadres supérieurs des clients. Quand la demande porte sur des produits plus complexes, M^{me} Sheppard dirige le client vers le gestionnaire de comptes qui lui fournira l'information voulue sur les prix, à moins qu'il ne soit pas disponible, auquel cas elle s'efforcera de lui donner de l'information de base. Elle a cité en exemple le cas du client qui avait obtenu une proposition de prix d'un compétiteur. Elle l'avait alors convaincu de ne pas prendre de décision avant d'avoir rencontré le gestionnaire de comptes et écouté ce qu'il avait à lui proposer. Elle avait ensuite fourni au gestionnaire de comptes une analyse des prix actuels et des prix des produits de substitution en prévision de sa rencontre avec le client. Elle n'avait pas réagi à la menace que posait le compétiteur en proposant elle-même des prix au client tandis qu'il était au bout du fil. Il reste qu'elle fait effectivement des recommandations à son gestionnaire de comptes, recommandations qu'il accepte généralement et qu'il présente ensuite au client quand il lui rend visite.

[27] En ce qui concerne les activités de prévente, son rôle consiste à recueillir de l'information pour le gestionnaire de comptes, ce qui suppose notamment de déterminer le prix des produits ou services de substitution, de rassembler des données historiques sur la facturation, de dresser la liste des produits et services utilisés par le client et d'analyser l'utilisation des services interurbains. Il faut toujours s'efforcer de proposer des produits et services supplémentaires ou supérieurs quand les clients appellent, ce que

system like a PBX (private branch exchange), then this request is referred to the account manager.

[28] Mr. Jeremy Jackson was examined as the General Sales Manager for national accounts in Nova Scotia. He reports directly to Paul O'Hara, Vice-President. There are two other general sales managers in Nova Scotia with other comparable responsibilities. Jeremy Jackson has five sales associates and nine account managers reporting to him. His first job with Aliant's predecessor was in 1994 as an account manager. He moved into the position of General Sales Manager in 1999. The sales associates work closely with the account managers on the major accounts that they share with the account managers. Sales associates also have some unassigned accounts which do not involve any account managers. These unassigned accounts involve major accounts with Aliant that have a small presence in Nova Scotia.

[29] Jeremy Jackson recalled the first sales associates being hired in 1998 or 1999, although they were referred to as sales coordinators then. He outlined the structures in Nova Scotia, whereby there is a sales team and a customer service team. Account managers, sales associates, customer systems engineers and customer systems consultants form the Sales team, whereas technicians and Tel-Sel representatives (TSRs) comprise the Customer Service team. The communication between the two teams is regular and at least weekly. Much of the communication is informal and unplanned, although regular formal communication in a meeting format is frequent, often weekly. The Customer Service team deals with the details surrounding the actual implementation of the products sold to a major customer. However, there is a certain amount of fluidity of work functions between the teams within a certain range of simplicity or complexity, with the more complex sales work being performed almost exclusively by someone from the Sales team.

[30] Compensation for sales associates, like other Sales team members, is composed of both base salary and variable pay (or pay-at-risk). The pay-at-risk can be as much as or more than 30% of their total compensation. Aliant has used a competency based analytical tool to

M^{me} Sheppard fait chaque fois que l'occasion se présente. Lorsqu'un client se montre intéressé à acquérir un système plus puissant tel qu'un PBX (standard privé), elle achemine sa demande au gestionnaire de comptes.

[28] M. Jeremy Jackson a témoigné à titre de directeur général des ventes – comptes nationaux en Nouvelle-Écosse. Il relève directement du vice-président, M. Paul O'Hara. Il y a deux autres directeurs généraux des ventes en Nouvelle-Écosse avec des responsabilités comparables. M. Jackson supervise cinq agents commerciaux et neuf gestionnaires de comptes. Il a commencé comme gestionnaire de comptes chez le prédécesseur de Aliant, en 1994; il occupe son poste actuel de directeur général des ventes depuis 1999. Il dit que les agents commerciaux travaillent en étroite collaboration avec les gestionnaires de comptes pour fournir le service à leurs clients importants communs. Les agents commerciaux s'occupent aussi de comptes non attribués qui ne nécessitent pas l'intervention des gestionnaires de comptes. Ces comptes appartiennent à des clients importants de Aliant qui font peu d'affaires en Nouvelle-Écosse.

[29] M. Jackson a précisé que les premiers postes d'agent commercial ont été créés en 1998 ou en 1999, mais qu'ils portaient alors le titre de coordonnateur des ventes. La structure en place en Nouvelle-Écosse est constituée d'une équipe des ventes et d'une équipe du service à la clientèle. L'équipe des ventes se compose des gestionnaires de comptes, des agents commerciaux, des techniciens – systèmes clients et des conseillers – systèmes clients, et l'équipe du service à la clientèle, des techniciens et des représentants Tel-Sel (RTS). Les deux équipes communiquent souvent ensemble, à tout le moins chaque semaine. Il s'agit la plupart du temps d'échanges informels et non planifiés quoiqu'il leur arrive de se réunir dans un cadre plus formel pour discuter de divers sujets. L'équipe du service à la clientèle s'occupe des détails entourant l'implantation des produits achetés par les clients importants. Il existe toutefois une certaine fluidité dans les tâches des deux équipes suivant la simplicité ou la complexité de celles-ci, le travail de vente plus complexe étant presque exclusivement fait par un membre de l'équipe des ventes.

[30] La rémunération des agents commerciaux, tout comme celle des autres membres de l'équipe des ventes se compose d'un salaire de base et d'une rémunération variable (ou rémunération conditionnelle). La rémunération conditionnelle peut représenter jusqu'à

differentiate sales roles, measuring such competencies (referred to as Primary Attributes) as adaptability and flexibility, creativity and innovation, strategic thinking, among others. Aliant used the competency system to differentiate among its managers. Jeremy Jackson indicated that both account managers and sales associates were previously considered to be first-level managers, but there were several sub-levels within the first, second and other levels of management.

[31] Jeremy Jackson further identified the different levels of responsibility between a TSR and a sales associate. Where TSRs may deal directly with a customer in accepting orders or identifying additional sales opportunities, their work would be restricted to the current telecommunication configurations being used by the customer. Should a customer want to change the telecommunication platforms in use, or move to a new system like Voice over Internet Protocol, then a sales associate, CSE/CSC or an account manager would be involved in such a sale. This type of sale would require more broadly thinking sales personnel as are found on the sales team. Jeremy Jackson stressed that the difference between the bargaining unit personnel and the management group is found in the “degree” of the sale. While some TSRs would have the technical knowledge of a particular product or service, they would not be able to perform the needs analysis required to ensure that the customer needs were being fully met. In this sense, sales associates and account managers work with customers on more of a strategic level than TSRs, who focus on the operational or tactical level in their dealings with customers. TSRs also focus their efforts on post-sales and implementation, whereas the Sales team focuses on the sales proposals, presentations, strategic consistency and integration, and the final closing of the deal.

[32] Ms. Marlene Kelly began working for MTT, Aliant’s predecessor, in 1989, and provided her evidence from the perspective of her position as a sales associate in Halifax. In Nova Scotia, there were eight sales associates dealing with major accounts. Prior to becoming a sales associate in 2000, she was a TSR. She

30 % de leur rémunération totale, et même davantage. Aliant s’est basé sur une grille d’analyse des compétences caractéristiques pour différencier les divers postes de vente, mesurer les compétences (appelées « *Primary Attributes* » en anglais [qualités principales]) telles que la faculté d’adaptation et la souplesse, la créativité et l’innovation et la capacité de réflexion stratégique. Aliant a utilisé cette même grille pour différencier les divers niveaux de gestion. M. Jackson a indiqué que les gestionnaires de comptes et les agents commerciaux étaient jadis considérés comme des gestionnaires de premier niveau, mais que tous les niveaux de gestion comportaient plusieurs sous-niveaux.

[31] M. Jeremy Jackson a aussi décrit les divers niveaux de responsabilité qui existaient entre les RTS et les agents commerciaux. Les RTS peuvent traiter directement avec les clients pour prendre leurs commandes ou identifier de nouvelles occasions d’affaires, mais ils doivent nécessairement s’en tenir aux systèmes de télécommunication qu’utilise le client. Si ce dernier veut changer de plate-forme ou acquérir un système voix par IP, par exemple, le dossier sera alors transmis à un agent commercial, un CSE/CSC ou un gestionnaire de comptes. Ce type de vente nécessite l’intervention de spécialistes capables d’évaluer la situation dans une perspective plus large, tel qu’il en existe au sein de l’équipe des ventes. M. Jackson a insisté sur le fait que c’est le « degré » de la vente qui permet de faire la différence entre l’unité de négociation et le groupe des gestionnaires. Si certains RTS connaissent bien les caractéristiques techniques d’un produit ou service particulier, ils ne sont toutefois pas en mesure d’effectuer l’analyse requise pour s’assurer que ce produit ou service répond pleinement aux besoins du client. À cet égard, les agents commerciaux et les gestionnaires de comptes travaillent avec les clients à un niveau plus stratégique que ne le font les RTS, qui se concentrent sur le niveau opérationnel ou tactique dans leurs négociations avec les clients. Les RTS axent leurs efforts sur le service après-vente et l’implantation tandis que l’équipe des ventes canalise ses énergies sur les propositions de vente, les présentations, la cohérence et l’intégration stratégiques et la conclusion finale de la vente.

[32] M^{me} Marlene Kelly s’est jointe à l’équipe de MTT, le prédécesseur de Aliant, en 1989. Elle a témoigné à titre d’agent commercial à Halifax. Elle a déclaré qu’il y avait huit agents commerciaux responsables de comptes-clients importants en Nouvelle-Écosse. Avant de devenir agent commercial en 2000, elle exerçait les

confirmed that TSRs did not make written proposals to customers, although they could supply a customer with a written cost estimate. TSRs had to get approval to work overtime, for which they would get additional pay. Marlene Kelly characterized the differences between the two positions as “drastic.” She had to think strategically, prepare and present proposals and be proactive instead of reactive in relation to the customers she dealt with. Her work relationships are much different in the sales associate role. Now, she works closely with CSEs, TSRs, the Marketing department and external partners. She is expected to socialize with comparable executives and managers in customer organizations, whether it is a special event or a business lunch. She does not require someone else’s permission to take time to attend these events and Aliant provides her with an expense account to cover any costs associated with these activities.

[33] Marlene Kelly’s working conditions as a sales associate were significantly different than when she was a TSR. She never sent any proposals to customers as a TSR. She never sold hardware or had the authority to provide a customer with a discount on a purchasing decision. Her testimony concerning the responsibilities of a sales associate was consistent with the testimony from witnesses from New Brunswick. She confirmed that the role of a sales associate focuses more on the pre-sale process rather than the post-sales processes, which are largely looked after by the TSR position. In the post-sales role, the scope of the work has already been sized so that the TSR has to review a binder of specifications to ensure that everything has been properly provisioned for the job. However, the building of the binder and the analysis required to prepare the binder is the work of a sales associate and an implementer.

[34] Sales associates would also negotiate with the Marketing department in order to get the best possible price for the customer. Even if someone from marketing refused a pricing request, the sales associate would continue to negotiate to try to get the best possible price for the customer. The primary difference between a TSR and a sales associate relates to the complexity of the customer order. If a customer wanted an extra

fonctions de RTS. Elle a confirmé que les RTS ne soumettaient pas de propositions écrites aux clients, ce qui ne les empêchait pas de leur fournir des devis estimatifs écrits. Ils devaient obtenir l’autorisation de leur supérieur pour faire des heures supplémentaires, lesquelles leur étaient payées en argent. M^{me} Kelly a indiqué qu’il existait des différences « draconiennes » entre les deux postes. Ses fonctions l’obligeaient à évaluer la situation dans une perspective stratégique, à préparer et à présenter des propositions ainsi qu’à devancer les besoins de ses clients au lieu d’attendre d’en être informés par eux. Ses relations de travail ont aussi beaucoup changé depuis qu’elle exerce les fonctions d’agent commercial. Elle doit maintenant travailler en étroite collaboration avec les CSE, les RTS, le service du marketing et les partenaires externes. On s’attend à ce qu’elle socialise avec les cadres supérieurs et les gestionnaires qui exercent des fonctions comparables chez les clients, que ce soit dans le cadre d’événements spéciaux ou de déjeuners d’affaires. Elle n’a pas besoin d’obtenir d’autorisation pour prendre part à ces activités, Aliant lui fournissant même un compte de dépenses à cette fin.

[33] Les conditions de travail de M^{me} Kelly en tant qu’agent commercial sont très différentes de ce qu’elles étaient quand elle exerçait les fonctions de RTS. Elle dit n’avoir jamais envoyé de propositions aux clients ni vendu de matériel ni été autorisée à accorder des rabais sur des articles quand elle exerçait les fonctions de RTS. Son témoignage au sujet des responsabilités des agents commerciaux s’accordait avec celui des autres témoins du Nouveau-Brunswick. Elle a confirmé que le rôle de l’agent commercial est davantage axé sur le processus de prévente que sur le processus après-vente, lequel est surtout la responsabilité des RTS. Dans le cas du processus après-vente, le travail requis a déjà été défini, de sorte que les RTS ont juste à prendre connaissance du cahier des charges pour s’assurer que tout le matériel nécessaire à la réalisation du contrat a été prévu. Par contre, la préparation du cahier des charges et l’analyse des besoins pour préparer ce cahier sont la responsabilité de l’agent commercial et du responsable de la réalisation du projet.

[34] Les agents commerciaux négocient aussi avec le service du marketing afin d’obtenir le meilleur prix possible pour leur client. Même si on leur refuse le prix demandé, ils continuent de négocier pour obtenir le meilleur prix possible. C’est la complexité de la demande du client qui différencie principalement un RTS d’un agent commercial. Par exemple, une demande de location d’un téléphone supplémentaire

phone to rent, a TSR would handle that. If the customer wanted to add five new phones, a sales associate would have to be involved on the five telephone sale because the customer may require a PBX. The customer's needs would be reviewed by the sales associate and guidance from the sales associate would be provided.

[35] While the sales associate position is relatively new in Nova Scotia, much of their work was previously performed by account managers. This is consistent with New Brunswick, where the number of sales associates increased while the number of account managers decreased. It was well accepted that sales associates in Prince Edward Island were considered to be first-level managers.

[36] Ms. Bernadette Payne started with MTT, Aliant's predecessor, in 1986, and provided information about TSR duties and responsibilities in Nova Scotia. Her evidence was consistent with most of the other witnesses, particularly in relation to the work of a TSR. She indicated that she managed the day-to-day activities of the various accounts. She issued service orders, handled billing concerns, ordered equipment, talked to customers about their Centrex or PBX configuration, dealt with their needs around mailboxes and call processing, discussed the different products and services that were available, set up toll-free services, did moves, installations and changes, dealt with technicians and went out to meet with customers on their premises whenever they were moving.

[37] Ms. Barbara Richardson was a TSR in major accounts in Nova Scotia and has worked as a TSR since 1998. When she started working as a business TSR, she was in a queue. She would do outbound calling whenever she could, usually in between inbound calls. The outbound calls were follow-ups from earlier questions or requests from existing customers. The TSR role would include offering solutions to customer issues, however the scope of the solutions was limited to the knowledge of the TSR. Anything beyond the general complexity of telephone sets, features, voice mail, or mailboxes was forwarded to account managers. For example, she recounted when she was given the task of looking after the provincial election. While this involved learning a new system at the same time, it predominantly involved responding to requests for new lines across the province of Nova Scotia. The pricing

sera traitée par un RTS. Par contre, s'il s'agit d'installer cinq nouveaux téléphones, l'intervention d'un agent commercial est alors nécessaire car le client pourrait avoir besoin d'un système PBX. L'agent commercial établira les besoins du client et donnera ses instructions au RTS.

[35] Même si le poste d'agent commercial n'existe que depuis peu en Nouvelle-Écosse, il faut savoir qu'une grande partie du travail était jadis accomplie par les gestionnaires de comptes. Cela concorde avec ce qui s'est fait au Nouveau-Brunswick, où on a augmenté le nombre d'agents commerciaux et diminué le nombre de gestionnaires de comptes. Il était acquis que les agents commerciaux étaient des gestionnaires de premier niveau à l'Île-du-Prince-Édouard.

[36] M^{me} Bernadette Payne s'est jointe à l'équipe de MTT, le prédécesseur de Aliant, en 1986. Elle a témoigné au sujet de ses fonctions et responsabilités à titre de RTS en Nouvelle-Écosse. Son témoignage s'accordait avec celui de la plupart des autres témoins, surtout en ce qui concerne le travail des RTS. Elle a indiqué qu'elle gérait les activités des divers comptes au quotidien. Elle transmettait les demandes de service, répondait aux questions ayant trait à la facturation, commandait le matériel, discutait avec les clients de la configuration de leur système Centrex ou PBX, répondait à leurs besoins en matière de boîtes aux lettres et de traitement des appels, discutait des divers produits et services offerts, configurait des services téléphoniques sans frais, traitait les demandes de déménagement, d'installation et de changements et rencontrait les clients sur place avant un déménagement.

[37] M^{me} Barbara Richardson occupait le poste de RTS au service des comptes-clients importants en Nouvelle-Écosse. À ses débuts comme RTS, en 1998, elle était affectée au service d'appels. Elle appelait des clients chaque fois que l'occasion s'en présentait, généralement entre deux appels reçus. Les appels extérieurs visaient à faire le suivi de questions ou de demandes reçues de clients actuels. Son rôle consistait notamment à offrir des solutions aux clients, dans les limites de ses connaissances. Les demandes concernant autre chose que les appareils et fonctions téléphoniques, les systèmes de reconnaissance vocale et les boîtes aux lettres étaient acheminées aux gestionnaires de comptes. À titre d'exemple, elle a raconté la fois où on lui avait confié le dossier des élections provinciales. Même si cela supposait parallèlement de se familiariser avec un nouveau système, son travail avait surtout consisté à

for the new lines had been previously set, so negotiating with customers was not required.

[38] Most of Barbara Richardson's work comes from her designated customer group. Occasionally, she logs onto the queue, but she finds it can disrupt her day to the point where her own customers' needs are not being met. She is responsible for the billing and processing of all the voice sales in her area. She described her inbound calling work as responding to the same type of request, namely requests for new lines, ECP mailboxes, and comparable voice products and services. The emphasis on sales is generally related to newer products or services, like fax to email. Barbara Richardson indicated that if you can sell something, Aliant would like you to sell it. However, the type of sales by TSRs focus on the lower end of complexity. She occasionally stops by to visit customers and have a chat and a coffee. However, the meetings rarely focus on generating sales opportunities. Organized customer meetings can sometimes involve her, where her role would be to hear if the customer is having any problems with their existing services.

[39] Barbara Richardson had also been involved in an audit for one of the major customers, during which she worked closely with a summer student. The project involved conducting an inventory analysis of all of the products and services that the customer had purchased from Aliant. The project commenced without her account manager's approval, but he certainly approved of it after it had started.

[40] Barbara Richardson confirmed that she inputs any sales made by her account manager, including billing information and the products or services sold. Like Bernadette Payne, the vast majority of her work assignments come directly from the customers who call or send their requests by email.

[41] Ms. Julie Henneberry worked as an Implementation Coordinator in Nova Scotia, having started employment with MTT in 1987. During the course of her employment prior to the implementation coordinator role, she worked as a TSR in the Key & PBX group, the 800 Service Centre group, the Major Accounts group, as well as the single line business

répondre aux demandes d'installations de nouvelles lignes aux quatre coins de la Nouvelle-Écosse. Le prix des nouvelles lignes ayant déjà été établi, il n'était donc pas nécessaire de négocier avec les clients.

[38] La plus grande partie du travail de M^{me} Richardson provient de ses clients désignés. Elle prête parfois main-forte au service d'appels, mais cela perturbe sa journée au point où ses clients en souffrent. Elle est responsable de la facturation et du traitement de toutes les commandes de systèmes de reconnaissance vocale dans son secteur. Elle dit recevoir le même genre de demandes au service d'appels, soit des demandes de nouvelles lignes, de boîtes postales ECP et des produits et services de reconnaissance vocale comparables. Son rôle au niveau de la vente consiste à faire la promotion des nouveaux produits et services, comme une messagerie électronique à la place d'un télécopieur. M^{me} Richardson a indiqué que la philosophie de Aliant était de saisir toutes les occasions de vente possibles. Cependant, le type de produits et services vendus par les RTS figurent parmi les moins complexes. Elle arrive parfois à l'improviste chez les clients pour bavarder et prendre un café, mais c'est rarement dans le but de réaliser une vente. On l'invite parfois à des réunions formelles avec des clients; son rôle consiste alors à prendre note des problèmes qu'ils pourraient avoir avec les services actuels.

[39] M^{me} Richardson a aussi participé à une vérification pour l'un des clients importants, qu'elle a effectuée avec un stagiaire d'été. Il s'agissait d'analyser tous les produits et services que Aliant avait vendus au client. Elle s'était attelée au projet avant même de recevoir l'autorisation du gestionnaire de comptes, lequel n'avait pas manqué de donner son accord par la suite.

[40] Barbara Richardson a confirmé qu'elle faisait la saisie des ventes conclues par le gestionnaire de comptes, y compris les données nécessaires à la facturation et les produits et services vendus. À l'instar de M^{me} Bernadette Payne, elle consacre le plus clair de son temps à ses clients, qui lui adressent leurs demandes par téléphone ou par courriel.

[41] M^{me} Julie Henneberry occupait le poste de coordonnatrice de l'implantation en Nouvelle-Écosse, s'étant jointe à l'équipe de MTT en 1987. Avant d'obtenir son poste actuel, elle avait travaillé comme RTS dans le groupe « Key & PBX », au centre de service sans frais, au service des comptes-clients importants ainsi qu'au service d'appels – lignes

queue. She confirmed that many of the job responsibilities of a sales associate are not duties which form the core of the TSR job function.

[42] Mr. Alfred Whiffen was a Sales Manager for Major Accounts in Newfoundland since April of 1999, before he became General Sales Manager on January 1, 2002. He joined NewTel in May of 1996 as a Network Specialist, performing the functions that other provinces have associated with the account manager's role. He confirmed that Newfoundland has followed the same path as the other provinces covered by Aliant in which the number of account managers has decreased and the number of sales associates has increased. In Newfoundland, they had moved from 14 account managers and two sales associates to nine account managers and five sales associates. He suggested the intention is to reach a one-to-one ratio of account managers to sales associates.

[43] In 1996, the first sales associate position was created in Newfoundland. Alfred Whiffen described the role of the sales associate in terms consistent with the role followed in the other provinces. Sales associates are designated to work on specific major accounts, alongside a particular account manager. He suggested that the reason for the creation of the sales associate position was to have some of the account manager's work transferred to the sales associate so that the account manager could spend more time out of the office meeting with customers.

[44] The BSR position was described by Alfred Whiffen as responsible for gathering the information relating to the existing configuration, focussing on ensuring the account manager and sales associate understand what is currently there, the billing and usage history, and occasionally requesting a field check to verify that the information on Aliant's system is accurate. The responsibility for initiating the sales discussion, including leading the customer through to closing the sale, rests with the account manager. The account manager is assisted by the sales associate in advancing the customer through the various sales steps. As part of their sales support function, a sales associate would negotiate with marketing on pricing so that the account manager can make a best proposal or presentation to the customer. The role for the BSR is restricted to supporting the sales associates and account managers with information on the current products and services being used by the customer. While all three positions may use the same systems or software to

d'affaires individuelles. Elle a confirmé que bon nombre des responsabilités des agents commerciaux ne font pas partie des fonctions essentielles des RTS.

[42] M. Alfred Whiffen occupait le poste de directeur des ventes – clients importants à Terre-Neuve depuis avril 1999, avant d'accéder au poste de directeur général des ventes le 1^{er} janvier 2002. Il a indiqué qu'il avait été embauché comme spécialiste de réseaux par NewTel en mai 1996 et qu'à ce titre il s'acquittait des fonctions que les autres provinces ont associées au rôle de gestionnaire de comptes. Il a confirmé que Terre-Neuve avait emboîté le pas aux autres provinces en réduisant le nombre de gestionnaires de comptes tout en augmentant le nombre d'agents commerciaux. On était ainsi passé de 14 gestionnaires de comptes et deux agents commerciaux à neuf gestionnaires de comptes et cinq agents commerciaux. M. Whiffen a indiqué que l'objectif était d'en arriver à un nombre égal de gestionnaires de comptes et d'agents commerciaux.

[43] C'est en 1996 que le premier poste d'agent commercial a été créé à Terre-Neuve. Le témoignage de M. Whiffen au sujet du rôle de l'agent commercial s'accordait avec celui des témoins des autres provinces. Il a indiqué que les agents commerciaux avaient des comptes-clients importants attitrés dont il partageait la responsabilité avec un gestionnaire de comptes. Le poste a été créé dans le but de libérer les gestionnaires de comptes d'une partie de leurs responsabilités afin qu'ils puissent consacrer plus de temps à leurs clients à l'extérieur du bureau.

[44] M. Whiffen a indiqué que le RC avait pour tâche de recueillir l'information sur la configuration actuelle, en s'assurant que le gestionnaire de comptes et l'agent commercial comprennent bien ce qui s'y trouvait déjà, ainsi que sur la facturation et l'utilisation passée. Il peut aussi faire effectuer une vérification sur place afin de s'assurer que l'information qui se trouve dans le système de Aliant est exacte. C'est au gestionnaire de comptes qu'il appartient d'entamer des discussions avec le client et de l'amener à conclure la vente. Il est secondé dans cette tâche par l'agent commercial qui accompagne le client tout au long du processus de vente. Dans le cadre de ses responsabilités à ce titre, l'agent commercial négocie les prix et tarifs avec le service du marketing afin que le gestionnaire de comptes puisse faire la meilleure proposition ou présentation possible au client. Le rôle du RC se limite à seconder les agents commerciaux et les gestionnaires de comptes en leur fournissant de l'information sur les produits et services qu'utilisent les clients. Même si les

perform their work, like product pricers, the stage in the sales process and the scope of the pricing task would be different among the three positions.

[45] Ms. Krista Nolan was a sales associate with Major Accounts in Newfoundland. She had previously been a BSR with NewTel, a bargaining unit position. She summarized the work she performed as a BSR as taking customer calls, taking work completes from technicians, issuing service orders and billing customers for the work completed. In most cases, she was called by a customer's telecom manager or IT officer, who would ask for such things as adding a line, changing a message manager, billing queries, specific requests for additional products or services, or general inquiries. When she was not responding to customer calls or email requests, she was dealing with service orders, pushing service orders through the billing system, forwarding programming requests to other BSRs who could do it, and doing follow-up with other departments. She seldom met face-to-face with any customers and forwarded any complex requests to the account manager. She generally only called customers as a follow-up to a previous question or request from them. Sales prospecting work was not done by a BSR, but by a sales associate. Krista Nolan confirmed that the BSR position provides the inventory and historical information that is used by the sales associate and the account manager in putting together any proposals for customers about new products or services.

[46] In her first sales associate role, Krista Nolan would visit the customer several times each week, making a point to visit her customers as often as she could. When something complex arose, like a customer facility relocation, she would have to prepare a written proposal for them in advance of any sale decision. If it was something simple like a telephone request, she could give that to the customer verbally, although these types of requests usually went directly to a BSR.

trois postes utilisent les mêmes systèmes et logiciels dans le cadre de leur travail, tels que des afficheurs de prix, il n'en reste pas moins que chacun intervient à une étape différente du processus de vente et jouit d'une latitude différente en matière d'établissement des prix.

[45] M^{me} Krista Nolan occupait le poste d'agent commercial – clients importants à Terre-Neuve. Avant cela, elle occupait le poste de RC chez NewTel, poste qui faisait partie de l'unité de négociation. À ce titre, a-t-elle dit, ses fonctions consistaient en gros à prendre les appels des clients, recevoir les rapports d'achèvement des travaux des techniciens, transmettre les demandes de service et facturer les clients une fois le travail terminé. Les appels provenaient généralement du gestionnaire des télécommunications ou de l'agent de TI du client, qui voulait faire installer une nouvelle ligne, remplacer un gestionnaire de messages, obtenir des précisions sur les tarifs et prix facturés, acheter de nouveaux produits et services particuliers ou simplement obtenir de l'information générale. En plus de répondre aux appels des clients et aux demandes reçues par courriel, elle traitait les demandes de service en entrant les données dans le système de facturation, en transmettant les demandes de programmation à d'autres RC qui pouvaient y donner suite et en faisant le suivi auprès des autres services internes. M^{me} Nolan a aussi indiqué qu'elle rencontrait rarement des clients en personne et qu'elle transmettait les demandes complexes au gestionnaire de comptes. Quand elle appelait des clients, c'était généralement pour répondre à une question antérieure ou faire le suivi d'une demande. Le démarchage était fait par les agents commerciaux et non par les RC. M^{me} Nolan a confirmé que les RC rassemblaient des données sur l'historique et les produits et services utilisés pour les agents commerciaux et les gestionnaires de comptes afin de leur permettre de préparer des propositions à l'intention des clients.

[46] Dans son premier rôle à titre d'agent commercial, M^{me} Nolan faisait la tournée de ses clients plusieurs fois par semaine car elle se faisait un point d'honneur de les rencontrer aussi souvent que possible. Quand une situation complexe se présentait, par exemple le déménagement des installations d'un client, il lui fallait préparer une proposition écrite et la soumettre au client avant qu'il ne prenne une décision. S'il s'agissait de quelque chose de plus simple comme l'installation de lignes téléphoniques, elle pouvait fournir l'information de vive voix, même si ce genre de demande est généralement transmis directement à un RC.

[47] Ms. Ilah Spracklin-Dawe was a BSR working in Newfoundland. She has worked as a BSR for more than ten years, with experience in both voice and data systems. She indicated that account managers in small business were previously called sales consultants, and were considered managers. As a BSR, she worked in both a queue and non-queue environment. Her evidence was consistent with the information provided by both Krista Nolan and Alfred Whiffen on the most important aspects of the differences in the role profiles of a BSR and a sales associate. Any inconsistencies were more attributable to Ilah Spracklin-Dawe's superior personal competencies and experience than to the expectations for the BSR position.

[48] Ms. Dodie Power was a BSR in major accounts, also working in Newfoundland. Her direct contact with customers, aside from over the phone, was related to major projects that were underway. For example, she recalled one project involving the government department of Mines and Energy, in which she assisted with their move from one building to another. She routinely met with the customer, sometimes with the account manager along on this project, which she described as a move, not a sale. Another instance involved taking part in a proactive sales team initiative called Wither Storm. Although the BSRs were the team leaders, their role was to contact customers and arrange a time for account managers or service advisors to visit the customers in order to review potential needs and to gauge the satisfaction levels with their current telecommunication products. Those members of the team who went to the customer's premises for a visit would be responsible for making the sales. She confirmed that her regular dealings with customers usually involved the customers requesting a product or service, with the occasional suggestion from the BSR to augment or improve their existing products and services.

[49] The sales associate position is perhaps one of the easier disputed positions to reconcile, given that the evidence was clear that this position has taken over work previously performed by account managers. In fact, the number of account managers was decreasing while the number of sales associates was increasing. There is a clear line between a sales associate and other positions. While a key member of the Sales team, the sales associate acts in a pre-sales support role. In this sense, there is more proactive work and initiative required of the job than some other positions that

[47] M^{me} Ilah Spracklin-Dawe occupait le poste de RC à Terre-Neuve. Cela fait plus de dix ans qu'elle exerce des fonctions de ce genre et son expérience s'étend aux systèmes de données et de reconnaissance vocale. Elle a indiqué que les gestionnaires de comptes – petites entreprises portaient jadis le titre de conseiller aux ventes et qu'ils étaient considérés comme des gestionnaires. À titre de RC, elle a travaillé dans un service d'appels et dans divers autres services. Son témoignage s'accordait avec celui de M^{me} Krista Nolan et de M. Alfred Whiffen sur les principales différences qui existent entre les RC et les agents commerciaux. Les contradictions étaient surtout dues aux connaissances et à l'expérience plus approfondies de M^{me} Spracklin-Dawe qu'aux attentes qui existent relativement au poste de RC.

[48] M^{me} Dodie Power occupait le poste de RC – clients importants à Terre-Neuve. Ses contacts directs avec les clients, mis à part les échanges téléphoniques, se limitaient à discuter des grands projets en cours. Elle s'est notamment souvenue de la fois où elle avait aidé le Ministère de l'énergie et des mines à emménager dans un nouvel immeuble. Elle se réunissait régulièrement avec le client, parfois avec le gestionnaire de comptes affecté au projet, qu'elle a décrit comme étant un déménagement et non une vente. Une autre fois, elle a participé à un projet de vente proactive piloté par l'équipe des ventes – le projet Wither Storm. Les RC étaient les chefs d'équipe, mais leur rôle consistait à communiquer avec les clients pour convenir d'un moment où les gestionnaires de comptes ou les conseillers en service pouvaient se rendre sur place pour déterminer leurs besoins éventuels, évaluer leur degré de satisfaction à l'égard des produits de télécommunication qu'ils utilisaient déjà et conclure la vente. M^{me} Power a confirmé qu'elle traitait habituellement avec des clients qui avaient besoin d'un produit ou d'un service et qu'elle leur proposait parfois d'accroître ou d'améliorer les produits et services qu'ils avaient déjà.

[49] De tous les postes en litige, celui d'agent commercial est peut-être celui qui est le plus facile à trancher puisque les témoins s'accordaient à dire qu'une partie des fonctions de ce poste faisaient jadis partie de la description de travail des gestionnaires de comptes. En fait, il y avait de moins en moins de gestionnaires de comptes et de plus en plus d'agents commerciaux. Il existe une nette distinction entre le poste d'agent commercial et les autres postes. Tout en étant un membre essentiel de l'équipe des ventes, l'agent commercial joue plutôt un rôle de soutien à l'étape de

principally respond to customer requests. Accordingly, the sales associate position shall be excluded from the bargaining unit.

[50] The sales associate position also provided a means to begin to develop a generic concept to help guide the parties with future positions. Neither the account manager nor the sales associate positions have anything inherent to them that would automatically justify exclusion from a bargaining unit. In fact, first-level managers in Prince Edward Island have been recognized as an appropriate bargaining unit of supervisory employees (see *Island Telephone Company Limited* (1990), 81 di 126 (CLRB no. 811)). However, while Aliant referred to these positions as customer-facing positions, the real commonality is their role in the sales process. They do not act like a BSR in responding to customer-initiated calls to provide services and identify sales opportunities within the confined circumstances raised by the customer. A sales associate, along with the account manager, acts in a proactive and independent manner to deal with the whole of the customer's telecommunication needs. A sales associate must also have a higher degree of knowledge of the products and services than a BSR or TSR, and be able to apply that knowledge as part of a pre-sales team.

[51] In the event that first-level managers across all of Aliant choose to be certified at some point in the future, the sales associate position would naturally be included with account managers in that unit of employees, as sharing a community of interest and intricately related work functions.

B—Small Business Sales Representatives

[52] The small business sales representative (SBSR) position that is being disputed is exclusively located in Newfoundland. This position is different from BSR or TSR positions because it deals almost exclusively with outbound calling.

la prévente. À cet égard, on peut dire que le poste nécessite davantage une attitude proactive et le sens de l'initiative que les autres postes dont les fonctions consistent surtout à répondre aux demandes des clients. Il s'ensuit que le poste d'agent commercial doit être exclu de l'unité de négociation.

[50] Le poste d'agent commercial nous permet également de commencer à façonner des critères génériques sur lesquels les parties pourront s'appuyer dans l'avenir. Le poste de gestionnaire de comptes et le poste d'agent commercial ne comportent aucune fonction intrinsèque qui justifierait qu'on les exclut d'office d'une unité de négociation. En fait, il a été déterminé que les gestionnaires de premier niveau de la Nouvelle-Écosse constituaient une unité du personnel de supervision habile à négocier collectivement (voir *Island Telephone Company Limited* (1990), 81 di 126 (CCRT n° 811)). Cela étant dit, bien que Aliant ait déclaré en parlant de ce poste qu'il suppose une interaction personnelle avec les clients, il n'en reste pas moins que le véritable fil conducteur c'est son rôle dans le processus de vente. À la différence du RC, l'agent commercial ne profite pas du fait qu'un client est au bout du fil pour lui proposer d'autres produits et services. L'agent commercial, tout comme le gestionnaire de comptes, agit de manière proactive et autonome dans l'optique de répondre à l'ensemble des besoins en télécommunication des clients. Il doit également avoir une meilleure connaissance des produits et services que les RC ou les RTS et il doit être capable d'appliquer cette connaissance à titre de membre d'une équipe de prévente.

[51] Dans l'éventualité où les gestionnaires de premier niveau de Aliant décideraient de former une unité de négociation et de se faire accréditer à ce titre, il va sans dire que les agents commerciaux et les gestionnaires de comptes seraient naturellement inclus dans cette unité puisqu'ils partagent une communauté d'intérêts et s'acquittent de fonctions qui sont intrinsèquement reliées aux leurs.

B – Représentants commerciaux – petites entreprises

[52] Le poste de représentant commercial – petites entreprises (RCPE) en litige existe seulement à Terre-Neuve. Il est différent des postes de RC ou de RTS parce que sa fonction première consiste essentiellement à faire du démarchage.

[53] Ms. Sandra Collins was the Sales Manager for Small Business Market covering all of Aliant's territory. The small business sales representatives (SBSRs) report to her. There are no account managers in this group. The business service representative (BSR) positions support the SBSR group. Ms. Collins described the work of a SBSR as making proactive sales to increase market penetration, developing relationships with small business customers, and helping the customer grow and manage their business. The majority of their work is proactive and outbound. The SBSRs handle 24,000 out of a total of 500,000 calls in the provincial business queues. If the call involves a higher complexity issue, it is escalated from the BSR group to the SBSR group. Inbound calls to a SBSR are often return calls from customers who have previously dealt with that particular SBSR on the issue they are calling about.

[54] SBSR staff, with a few exceptions, have professional sales designations, which is a requirement for the position. The position was going through an evolutionary period, as it built on the metrics of the in-scope sales team. Aliant intended to enhance and increase the scope of the SBSR role throughout the organization.

[55] The primary distinctions between the BSR and the SBSR can be summarized around several points. The SBSR position required a professional sales designation, it primarily involved only outbound calling, it dealt with more complex sales matters, accountability for results was incorporated into the role, it was no longer part of the inbound queue, and it refers completed sales back to BSR for processing. Their compensation scheme was more akin to a non-union sales team, with a great deal of emphasis on variable pay.

[56] Ms. Cathy Morrell, among others, provided an insight into the Aliant operations in P.E.I. She has worked as a residential service representative (SR). In P.E.I., there were three types of SR positions, namely residential, business and major. Given the size of the province, the basis for categorization represented a smaller dollar figure than in some other provinces like

[53] M^{me} Sandra Collins occupait le poste de directrice des ventes – petites entreprises pour l'ensemble des provinces desservies par Aliant. Les représentants commerciaux – petites entreprises (RCPE) relèvent d'elle. Le groupe ne compte aucun gestionnaire de comptes. Les représentants commerciaux (RC) secondent les RCPE. Selon M^{me} Collins, le travail des RCPE consiste à faire du démarchage pour conclure des ventes et accroître la part de marché, à nouer des liens avec les petites entreprises, ainsi qu'à les aider à accroître leur chiffre d'affaires et à gérer leur entreprise. Il s'agit principalement de fonctions de nature externe qui s'inscrivent dans une optique proactive. Les RCPE traitent 24 000 des 500 000 appels téléphoniques reçus des entreprises de la province. Les demandes complexes sont en effet transmises aux RC ou aux RCPE. Les appels que reçoivent les RCPE proviennent souvent de clients auxquels ils sont déjà venus en aide.

[54] Les RCPE, à quelques exceptions près, possèdent des titres professionnels dans le domaine de la vente car il s'agit d'une exigence du poste. Le poste traversait une phase évolutive car il prenait appui sur les paramètres de l'équipe des ventes faisant partie de l'unité de négociation. Aliant prévoyait accroître et élargir le rôle des RCPE dans l'entreprise.

[55] Les principales différences qui existent entre les postes de RC et de RCPE se résument à quelques points. Les RCPE doivent posséder un titre professionnel dans le domaine de la vente; ils font presque exclusivement du démarchage auprès des clients par téléphone; ils s'occupent des demandes plus complexes et ils sont tenus à des résultats; ils ne font plus partie de l'équipe du service d'appels; une fois la vente conclue, ils renvoient le dossier au RC pour faire traiter la demande. Leur régime de rémunération comporte un volet variable très important et s'apparente davantage à celui d'une équipe des ventes non syndiquée.

[56] M^{me} Cathy Morrell fait partie des témoins qui ont donné un aperçu des activités de Aliant à l'Île-du-Prince-Édouard, où elle occupe le poste de représentante – service résidentiel (RSR). Il existe trois types de représentants dans la province, soit les représentants – service résidentiel, les représentants – services aux entreprises et les représentants – clients

New Brunswick. She indicated that an SR does outbound calling as a part of a sales campaign.

[57] There were other witnesses, such as Mr. Darren Smith, Mr. Gordon Raniere, Ms. Tina Stowe, Mr. Alfred Whiffen and Ms. Lisa Leaman, who provided evidence surrounding the work of small business sales representatives and what were considered comparable positions and duties. Their testimony was considered by the Board, but it is unnecessary to recount it in full detail, as it merely complemented the testimony of Sandra Collins on the key points considered important to the Board.

[58] The evidence clarified that the work of small business sales representatives, even after having been removed from the provincial business queue, consisted of inbound calling for about one-third of the time. Some of these calls would be referrals from the BSR while others would be call-backs from customers that the SBSR had previously assisted. The remaining two-thirds of the calls involved outbound calling to current customers as part of a strategic effort to increase sales volumes, while at the same time providing the customer with additional features and products that would more fully satisfy their telecommunication needs.

[59] The primary difference between a BSR and a SBSR is not found in the basic nature of the work. Both involve dealing with customers by phone to resolve problems. The majority of the SBSR's workday is more proactive in nature and the removal of the SBSR from the provincial business queue permitted them the time to focus on proactive sales. In differentiating themselves from telemarketers (which was described by Tina Stowe as outbound calling on a single product), the only remaining difference was that SBSRs called out to fix an application or to sell a range of products. BSRs handled inbound calls to fix a specific problem and to provide a solution to that problem, which might involve a specific product or service. This is a distinction without any substantial labour relations difference.

importants. L'Île-du-Prince-Édouard étant une petite province, la valeur des comptes servant à départager les trois types de postes était moindre que dans les autres provinces comme le Nouveau-Brunswick. M^{me} Morrell a indiqué que les représentants participaient aux campagnes de vente en faisant du démarchage par téléphone.

[57] D'autres, tels que MM. Darren Smith, Gordon Raniere et Alfred Whiffen et M^{mes} Tina Stowe et Lisa Leaman, ont témoigné au sujet du travail des représentants commerciaux – petites entreprises et des autres postes et fonctions considérés comme comparables. Il n'est pas nécessaire de reproduire leurs témoignages au complet puisqu'ils ne font que compléter celui de M^{me} Sandra Collins sur les points jugés importants, mais le Conseil en a tenu compte.

[58] Les divers témoignages ont permis d'établir que, même après qu'ils eurent cessé de faire partie de l'équipe du service d'appels téléphoniques des entreprises de la province, les représentants commerciaux – petites entreprises consacraient le tiers de leurs temps environ à répondre à des appels provenant de clients qui leur avaient été adressés par des RC ou auxquels ils étaient déjà venus en aide. Le reste du temps, ils faisaient du démarchage auprès des clients dans le cadre d'un effort stratégique pour accroître le volume des ventes tout en fournissant aux clients des produits et services supplémentaires susceptibles de répondre pleinement à leurs besoins en matière de télécommunication.

[59] La principale différence qui existe entre les RC et les RCPE ne se trouve pas dans la nature fondamentale de leur travail. Les deux groupes ont à traiter avec des clients au téléphone et à résoudre des problèmes. Les RCPE passent les deux tiers de leur journée à faire du démarchage et le fait qu'ils n'aient plus à prendre les appels des clients commerciaux leur a permis de consacrer plus de temps à cette activité. Tout ce qui les différenciait des télévendeurs (qui font du démarchage au téléphone dans le but de vendre un unique produit, selon la description de Tina Stowe), c'est qu'ils faisaient des appels pour résoudre un problème avec une application ou vendre un éventail de produits alors que les RC répondaient aux appels des clients qui avaient un problème particulier concernant parfois un produit ou un service particulier. C'est une distinction qui est sans conséquence sur le plan des relations du travail.

[60] Notwithstanding, the Board recognizes the intention behind the creation of the SBSR group, which was to prospect for new business opportunities within the small business market. While that objective is similar to the sales associate's and account manager's role, the SBSR position is not integrated into a specialized sales team. Perhaps the small business market by its very nature is the reason for the stand-alone sales component, but nonetheless the reality is that SBSRs spend a great deal of their time (approximately one-third) dealing with inbound calls, responding to questions from customers.

[61] However, the Board is very aware of the different compensation and remuneration structures in place for SBSRs as compared to BSRs. That is more attributable to the time spent outside the scope of the bargaining unit than anything else, where Aliant was able to structure a pay for performance compensation model as an incentive for more effective performance. While this may have significant associative value with excluded positions like account managers, such a factor by itself is not sufficient to warrant a finding of community of interest.

[62] Accordingly, the positions of small business sales representatives will be included in the bargaining unit. This decision is consistent with the guiding concepts that will be enumerated below.

C–Service Advisors

[63] The union alleged that similar positions are included in the bargaining unit in New Brunswick, Nova Scotia and P.E.I., and therefore this differently named position in Newfoundland ought to be included in the bargaining unit as well.

[64] Mr. Alfred Whiffen was the General Sales Manager overseeing major accounts with Aliant. He was based in St. John's and had previously directly supervised three service advisors. Newfoundland traditionally had three service advisors in its eastern region and three in central and western Newfoundland and Labrador. Service advisors work closely with the various sales teams, working on key systems like

[60] Quoi qu'il en soit, le Conseil admet que l'intention qui se cachait derrière la création du groupe des RCPE était de trouver de nouveaux débouchés pour les produits et services de Aliant dans le marché des petites entreprises. Même si cet objectifs'apparente au rôle des agents commerciaux et des gestionnaires de comptes, le fait est que les RCPE ne font pas partie d'une équipe des ventes spécialisée. Peut-être que l'existence du groupe autonome des ventes tient à la nature même du marché des petites entreprises, mais quoi qu'il en soit, la réalité est que les RCPE consacrent une bonne partie de leur temps (le tiers environ) à prendre des appels et à répondre aux questions des clients.

[61] Par ailleurs, le Conseil sait pertinemment que le régime de rémunération des RCPE est différent de celui des RC. Cela tient surtout au fait que le premier groupe consacre davantage de temps à des tâches qui sont exclues de la portée de l'unité de négociation, d'où la décision de Aliant d'instaurer un régime de rémunération au rendement à titre de mesure incitative. Même si on serait dès lors tenté de faire un rapprochement avec les postes exclus tels que ceux de gestionnaire de comptes, le fait est que ce n'est pas un facteur suffisant en soi pour conclure à l'existence d'une communauté d'intérêts.

[62] Il s'ensuit que le poste de représentant commercial – petites entreprises sera inclus dans l'unité de négociation. Cette décision s'accorde avec les principes directeurs qui seront décrits plus loin.

C – Conseillers du service

[63] Le syndicat prétend que des postes analogues sont inclus dans l'unité de négociation du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard et que ce poste, qui porte un titre différent à Terre-Neuve, devrait aussi être inclus dans l'unité de négociation.

[64] À titre de directeur général des ventes, M. Alfred Whiffen était responsable des comptes-clients importants chez Aliant à partir de son bureau situé à St. John's. Il avait jadis supervisé directement trois conseillers du service. La province de Terre-Neuve comptait traditionnellement trois conseillers du service dans la région de l'est, trois dans la région du centre et trois autres dans la région de l'ouest et au Labrador. Les

Norstar, PBX and Centrex, as well as information management systems like Message Manager.

[65] Alfred Whiffen outlined the job duties of the service advisor. He indicated that their work revolves around the after-sale processes. He recognized that additional sales opportunities may arise during their face-to-face or telephone interactions with the customer. A service advisor provided customer training to end users and the customer's administration. It is also very involved in the sales process, in a needs assessment in which each workstation is reviewed for which features are required. A service advisor would review each customer set to see what they would like, usually after an agreement to purchase has been completed by the customer. Service advisors frequently passed along billing information to BSR for processing. The physical programming of Octel mail, including the complete configuration of voice mail, will be done by the service advisor. Some of this work must be done on the customer's premises, which requires the service advisor to travel and be away from the workplace for days or a week at a time.

[66] Alfred Whiffen summarized the breakdown of the workload for a service advisor as thirty percent of the time involved in the sales process, thirty-five percent of the time in sales training, thirty percent of the time in fulfilment and implementation, and five percent dealing with administrative responsibilities. With the exception of the sale process work, the remainder of the work of a service advisor is in post-sales endeavours. The sales process work involves working closely with the sales team to explain the detailed application of the key systems in practical day-to-day terms that the customer can understand. The expertise and specific knowledge of the service advisor greatly helps the rest of the Sales team in ensuring that the product being discussed will satisfy the customer needs. The needs assessment process is a post-sale process with smaller customers who need to have a station review done after they have purchased the product. With major accounts, the needs assessment process, including station reviews, is performed by the service advisor as part of the selling process.

conseillers du service travaillaient en étroite collaboration avec les diverses équipes des ventes en ce qui concernait les principaux systèmes tels que Norstar, PBX et Centrex ainsi que les systèmes d'information de gestion tels que Message Manager.

[65] M. Whiffen a décrit le travail des conseillers du service en indiquant qu'ils intervenaient surtout à l'étape du processus après-vente. Il a admis que de nouvelles occasions de vente se présentent parfois durant leurs interactions personnelles ou téléphoniques avec les clients. Les conseillers du service donnent de la formation aux utilisateurs d'extrémité des systèmes et aux membres du personnel administratif des clients. Ils jouent aussi un rôle de premier plan dans le processus de vente en évaluant les besoins de chaque poste de travail pour dresser la liste des fonctions requises. Ils passent en revue les installations du client pour déterminer ce qui leur plairait, généralement après la signature d'un contrat d'achat. Ils transmettent souvent des données sur la facturation aux RC pour leur permettre de traiter le dossier. Ils s'occupent aussi de la programmation physique du système de messagerie Octel, y compris de la configuration du système de messagerie vocale. Une partie du travail se fait chez le client, ce qui les oblige à se déplacer et à s'absenter du bureau plusieurs jours de suite voire même une semaine complète.

[66] M. Whiffen a donné un aperçu de la répartition de la charge de travail des conseillers du service : 30 % du temps est consacré au processus de vente, 35 % à la formation sur les produits et services vendus, 30 % à la préparation des commandes et à l'implantation et 5 % à des tâches administratives. Mis à part les tâches s'inscrivant dans le processus de vente, le plus gros du travail des conseillers du service se fait durant le processus après-vente. Le processus de vente suppose qu'il faut travailler en étroite collaboration avec l'équipe des ventes pour expliquer en détail comment s'appliquent les principaux systèmes dans des termes que le client peut comprendre. L'expertise et les connaissances particulières des conseillers sont d'un grand secours au reste de l'équipe des ventes, qui peut ainsi s'assurer que le produit proposé répond bien aux besoins du client. L'évaluation des besoins se fait après la vente dans le cas des petits clients qui ont besoin de faire effectuer une analyse de leurs postes de travail après avoir fait l'achat du produit. Du côté des clients importants, cette évaluation, qui s'accompagne de la vérification des postes de travail, se fait durant le processus de vente.

[67] The service advisor assists with the design process in major accounts, which is done by account managers, sales associates and customer service engineers, and is completed prior to the sale as part of the price quote calculation stage. During the follow-up process after the sale, the service advisor is expected to identify additional selling opportunities while working with customers on the implementation and programming of the newly purchased products.

[68] Ms. Teena Adey is a Sales Specialist in Central Newfoundland who had worked in a service advisor role from 1997 to 2000. She generally confirmed the core evidence of Alfred Whiffen concerning the service advisor position, but added significantly more detail about the role on a day-to-day basis. Her evidence provided a clearer view of the extent of the product knowledge and technical skills required to perform the duties of a service advisor, and its integration into the Sales team and product implementation process.

[69] Mr. John Retieffe was the President of Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada (CEP), Local 410, in Newfoundland. He also worked for Aliant as a business service technician. He was previously a customer service technician in Grand Falls and Stephenville. Mr. Retieffe outlined the work of the service advisor and compared it to previous or other positions. He identified that there were several areas of historical overlap between the service advisor and several bargaining unit positions. His evidence did not contradict the evidence of others concerning what the work of the service advisor entailed.

[70] Ms. Susan Pearce works for Aliant as a designated BSR in Newfoundland. She described her work with account managers in pre-sales work. She provides an equipment list to the account manager before the sale and uses a computer program to generate the cost of the equipment. She does very basic training for customers, none of it in-person training. She will, for example, fax a flow chart to the customer and walk the customer through it over the phone. Susan Pearce indicated that the programming work on the PBX was done by installers, who are members of the bargaining unit. Her evidence was consistent with other witnesses, although

[67] Les conseillers du service participent au processus de conception dans les cas des clients importants, processus qui est mené à bien par les gestionnaires de comptes, les agents commerciaux et les techniciens – service à la clientèle, avant la conclusion de la vente, c'est-à-dire à l'étape de l'établissement des tarifs et prix qui seront proposés au client. Durant le processus d'après-vente, on s'attend à ce que les conseillers du service identifient de nouvelles occasions de vente pendant qu'ils travaillent avec les clients à l'implantation et à la programmation des nouveaux produits.

[68] M^{me} Teena Adey, qui occupe le poste de spécialiste des ventes – région centrale à Terre-Neuve, a exercé les fonctions de conseillère du service de 1997 à 2000. Elle a généralement confirmé les principaux éléments du témoignage de M. Whiffen concernant le poste de conseiller du service, tout en fournissant une profusion de détails supplémentaires sur son rôle au quotidien. Son témoignage a permis de se faire une meilleure idée des connaissances et des compétences techniques que doivent posséder les conseillers du service, de leur intégration dans l'équipe des ventes et du processus d'implantation des produits.

[69] M. John Retieffe était président de la section locale 410 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) à Terre-Neuve. Il était aussi employé comme technicien – service commercial chez Aliant et il avait jadis occupé le poste de technicien – service résidentiel à Grand Falls et à Stephenville. Il a brièvement décrit en quoi consistait le travail des conseillers du service en faisant un parallèle avec d'autres postes. Il a attiré l'attention sur le fait qu'il existait depuis longtemps un recoupement entre les fonctions des conseillers du service et celles de plusieurs postes inclus dans l'unité de négociation. Son témoignage s'accordait avec celui des autres témoins au sujet des attributions de ce poste.

[70] M^{me} Susan Pearce occupe le poste de RC désigné à Terre-Neuve. Elle a décrit en quoi consistait son travail avec les gestionnaires de comptes à l'étape de la prévente. Elle leur fournit une liste de matériel avant la vente et utilise un programme informatique pour en établir le prix. Elle donne une formation très élémentaire aux clients, mais jamais en personne. Elle expédiera par exemple un diagramme de cheminement au client par télécopieur et le passera ensuite en revue avec lui au téléphone. M^{me} Pearce a indiqué que la programmation du système PBX faisait partie de la description de travail des installateurs, lesquels sont

her knowledge of the work of a service advisor was limited to the office environment in which she worked.

[71] From all of the evidence, it was clear that the service advisor role was not a new role, but an amalgamation of pieces of other jobs that have been redesigned to better fit with the pace of modern technology and with expanding customer service needs. As products become more robust in their design and features, there is a greater necessity for more extensive customer training and on-site vendor support. Similarly, the extensive features built into new products and the detailed knowledge of the application of those features can no longer be satisfactorily understood by either general salespersons or BSRs, such that a position must become specialized in understanding all aspects of a product. This trend is not unique to the telecommunications industry, but is clearly more evident here as technology advances at a speed beyond the ability of a person to keep up-to-date if this knowledge base is not a part of their major job duties.

[72] Given the breakdown of the job functions of the service advisor and the fact that it constitutes an amalgamation of pre-existing functions, the service advisor should be included in the bargaining unit. More details of the Board's reasoning in this instance will be outlined below in the analysis section.

D–Quality Care Managers

[73] The evidence concerning the quality care managers confirmed that their primary function is to work with the Quality Care team “in the assessment of contact quality and service order accuracy for representatives in the customer services inbound contact centre.” There is nothing to suggest this is either a coaching or a supervisory role. It is essentially a monitoring role that is found in many call centres. In most call centres, this is a supervisory role. However, in the job description, it is clearly not that. It is merely a record keeping function, recording the accuracy, quality and other

membres de l'unité de négociation. Son témoignage s'accordait avec celui des autres témoins en dépit du fait que sa connaissance du travail des conseillers du service était circonscrite à son milieu de travail.

[71] Il ressortait clairement de l'ensemble des témoignages que le rôle de conseiller du service n'était pas nouveau; il s'agissait plutôt d'un amalgame de parcelles d'autres postes qui avaient été remaniés pour mieux s'adapter à l'évolution rapide de la technologie moderne et aux demandes croissantes de service des clients. La complexité des produits fait qu'il devient nécessaire de donner davantage de formation aux clients et de leur offrir un service après-vente sur place. De même, les nombreuses fonctions que comportent les nouveaux produits et les connaissances détaillées nécessaires à l'application de ces fonctions ne peuvent plus être comprises à fond par les préposés aux ventes et les RC, d'où la nécessité de disposer de spécialistes qui comprennent tous les aspects d'un produit. Cette tendance n'est pas le propre du secteur des télécommunications, mais elle est nettement plus évidente ici car la rapidité des progrès technologiques dépasse la capacité qu'a une personne de maintenir ses connaissances à jour autrement que dans le cadre de ses principales fonctions.

[72] Compte tenu de la répartition des tâches des conseillers du service et du fait qu'il s'agit d'un amalgame de fonctions qui appartenaient jadis à d'autres postes, le poste de conseiller du service doit être inclus dans l'unité de négociation. Le Conseil fournira plus de détails sur les motifs de sa décision à cet égard dans l'analyse présentée plus loin.

D – Gestionnaires – contrôle de la qualité

[73] Les témoignages concernant les gestionnaires – contrôle de la qualité ont confirmé que leur principale fonction était de travailler de concert avec l'équipe du contrôle de la qualité « dans l'évaluation de la qualité des communications et de l'exactitude des demandes de service reçues par les représentants du centre de service à la clientèle » (traduction). Rien n'indique que le gestionnaire – contrôle de la qualité assume un rôle d'encadrement ou de supervision. Il s'agit essentiellement d'une fonction de contrôle comme il en existe dans de nombreux centres d'appel. Il reste que

measurement data that is used by others to either coach or supervise a member of an inbound call group.

[74] While it may be that the union could become uncomfortable over time with the reviewing of bargaining unit members by another member of their bargaining unit (as they were with coaches), at this point the quality care manager's assessment is restricted to factual or contextual assessment about incidents involving the quality care team. The general conclusions arising from those assessments are presently left to coaches and supervisors to develop and act upon.

[75] Accordingly, quality care managers shall be included as positions within the bargaining unit. These positions have no overarching impact on the direction of the organization, but merely focus on the behaviour and competencies of individual employees. Absent any formalized performance management responsibilities, which at present reside with the supervisor, there is no basis to exclude quality care managers from the bargaining unit.

E–TAC/ATAS Positions

[76] Aliant renamed the Technical Assistance Centre (TAC) positions as Advanced Technical Assistance Support (ATAS) during the course of the hearings. For convenience of reference, the Board will use the term ATAS throughout its reasons.

[77] This group of positions involves what was generally described as coaches and sales associates. Aliant argued that these positions were historically excluded as first-level managers. The union alleged that these positions perform work that is virtually identical to bargaining unit work.

dans la plupart des centres d'appel, le poste comporte des fonctions de supervision, ce qui n'est nettement pas le cas ici, si l'on se fie à la description de travail. Les fonctions du gestionnaire – contrôle de la qualité se limitent à consigner des données sur l'exactitude et la qualité du travail et d'autres renseignements qui seront utilisés par d'autres pour encadrer ou superviser un membre d'un groupe affecté au service d'appels.

[74] Il n'est pas exclu que le syndicat en vienne à considérer d'un mauvais oeil le fait que des membres de l'unité de négociation soient évalués par d'autres membres de l'unité (comme ce fut le cas avec les mentors), mais il n'en reste pas moins que les évaluations faites par les gestionnaires – contrôle de la qualité se limitent pour l'instant à la collecte de données factuelles ou contextuelles sur des incidents mettant en cause des membres de l'équipe du contrôle de la qualité. Les conclusions générales qui découlent de ces évaluations sont actuellement transmises aux mentors et aux superviseurs auxquels il appartient de prendre les mesures nécessaires, au besoin.

[75] Il s'ensuit que le poste de gestionnaire – contrôle de la qualité est inclus dans l'unité de négociation. Ce poste n'a aucune incidence prépondérante sur l'orientation de l'entreprise puisque son rayon d'action se limite tout au plus à l'évaluation du comportement et des compétences de quelques employés. Faute de responsabilités clairement définies en matière de gestion du rendement, lesquelles responsabilités appartiennent actuellement aux superviseurs, rien ne justifie l'exclusion des gestionnaires – contrôle de la qualité de l'unité de négociation.

E – Postes SAT/SATP

[76] Aliant a modifié le titre des postes du service d'assistance technique (SAT) avant la fin des audiences de sorte qu'il faut maintenant parler des postes du service d'assistance technique de pointe (SATP). Par souci de commodité, le Conseil utilisera le sigle SATP pour désigner ces postes dans la présente décision.

[77] Ce groupe se compose de mentors et d'agents commerciaux, comme on les a généralement désignés. Aliant affirme que ces postes sont exclus depuis le début puisque ce sont des gestionnaires de premier niveau. Le syndicat prétend pour sa part que leur travail est en tous points identique à celui des membres de l'unité de négociation.

[78] Mr. Ralph Fagan provided evidence to the Board as the Regional Manager for Aliant's ATAS group, having worked at Aliant or one of its predecessor companies for over 30 years. Organizationally, ATAS staff falls under the responsibility of Curtis Howe, Chief Technology Officer for Aliant. There is a senior manager with responsibility for ATAS staff on a regional basis. The key business areas are focussed into a Consumer Unit for residential work, a Wireless Unit covering cellular, mobile telephone and trunk radio, a Broadband Unit looking after the internet and digital television, and a Business Unit that supports the business data clients, both public and private. He indicated that ATAS falls under Network Operations, but was not a maintenance function. There are bargaining unit, or craft, employees working with ATAS in all units except the Broadband Unit.

[79] Mr. Ralph Fagan outlined the key job responsibilities. The responsibilities included managing a proxy server, a process that allowed Aliant to put a "door," such as a MTX or a DMS switch, between the outside world and its key network elements. A member of ATAS would decide who would be granted access through the "door." ATAS employees would evaluate new security systems, such as passwords and would administer the security for the network elements. In some cases, a member of ATAS would actually implement the security access for someone granted access through a switch. ATAS would also provide the security training to both bargaining unit and non-bargaining unit staff. The relationship between a member of ATAS and a bargaining unit member is that the ATAS member would set up the security access so that the bargaining unit member could then use the access to do some work on the network.

[80] There were six positions identified in ATAS, namely associate (pay band 11), senior associate (pay band 10), specialist (pay band 9), senior specialist (pay band 9), advisor (pay band 9) and senior advisor (pay band 8). These six positions deal with the newest technology and receive the most superior training in the technology, and as the technology ages, it gets passed down the line into the bargaining unit as do the training levels. Ralph Fagan indicated that 90% of the introduction and design is resourced by ATAS, but it is

[78] M. Ralph Fagan a témoigné à titre de directeur régional du groupe SATP. Il cumule plus de 30 années de service au sein de l'entreprise, qu'il s'agisse d'Aliant ou de l'un de ses prédécesseurs. Dans la structure organisationnelle, le personnel SATP relève de M. Curtis Howe, chef de la technologie, et d'un cadre supérieur au niveau régional. Le service d'assistance technique de pointe comprend plusieurs unités, les principales étant l'unité du service résidentiel, l'unité du service sans fil, qui englobe les portables, les téléphones mobiles et les services radios par commutation de canaux et l'unité des systèmes de transmission à large bande qui appuie les utilisateurs publics et privés de données commerciales. M. Fagan a indiqué que le groupe SATP faisait partie de l'exploitation des réseaux, même si ce n'est pas un service de maintenance. On retrouve des membres de l'unité de négociation, ou du personnel de métier, dans toutes les unités du groupe SATP, sauf celle des systèmes de transmission à large bande.

[79] M. Fagan a décrit brièvement les principales responsabilités du groupe SATP, soit veiller au bon fonctionnement d'un serveur mandataire, un processus qui permet à Aliant de placer une « porte », telle qu'un MTX ou un interrupteur DMS, entre le monde extérieur et les principaux éléments de son réseau. Un membre du groupe SATP décide qui aura accès au réseau par cette « porte ». Le personnel SATP évalue les nouveaux systèmes de sécurité, tels que les mots de passe, et assure la sécurité des divers éléments du réseau. Il arrive qu'un membre du groupe implante lui-même l'accès sécuritaire d'une personne ayant obtenu l'accès au moyen d'un interrupteur. Le groupe donne aussi de la formation en matière de sécurité au personnel syndiqué et non syndiqué. Le lien qui existe entre les membres du groupe SATP et les membres de l'unité de négociation est que les premiers aménagent l'accès sécuritaire au réseau pour que les seconds puissent ensuite y travailler.

[80] Le groupe SATP se compose de six postes; il s'agit des postes d'associé (échelon 11 de l'échelle salariale), d'associé principal (échelon 10 de l'échelle salariale), de spécialiste (échelon 9 de l'échelle salariale), de spécialiste principal (échelon 9 de l'échelle salariale), de conseiller (échelon 9 de l'échelle salariale) et de conseiller principal (échelon 8 de l'échelle salariale). Les titulaires de ces postes travaillent avec des systèmes à la fine pointe de la technologie et reçoivent la formation la plus poussée

maintained by the bargaining unit after it is implemented.

[81] Mr. Chris Howes is an advisor with the Nova Scotia ATAS group. He reports to Ralph Fagan. He identified his key areas of responsibility as including looking at ways to deliver new products and services, reviewing network designs and their implementation, evaluating products for vendors, providing technical consultation services to Aliant groups (including supplying information to bargaining unit members so they can do the implementation), evaluating new equipment and administering the Newbridge Management Platform. He indicated that ATAS has authority to grant access to the network to external parties, like Alcatel. He also has significant authority to requisition equipment without seeking higher level approvals for the expenditures. He described the significant difference between an ATAS member and a senior technician is that, while the senior technician could be close to or exceed an ATAS member's level of technical expertise on a single piece of technology, the ATAS member generally has both an in-depth and a broad knowledge base.

[82] In 1993, there were two grievances filed that suggested the work on the Newbridge platform constituted bargaining unit work. The arbitration award rendered in 1995 confirmed that the work was outside the scope of the bargaining unit.

[83] Mr. Gary Gallagher is a Senior Specialist with the ATAS group in Newfoundland. He has been in a similar role since 1984. The only significant change he has noticed is in the greater range and depth of knowledge required for new equipment. His testimony was consistent with that presented by Chris Howes and Ralph Fagan with respect to the key areas of responsibility of ATAS members. His specific responsibilities were somewhat unique, given the use of older legacy technologies such as the DMS10 switch.

dans le domaine; à mesure que la technologie perd de sa nouveauté, les membres de l'unité de négociation y ont accès à leur tour, avec la formation qui s'applique. M. Fagan a indiqué que 90 % des nouveaux produits et services mis au point et créés sont implantés par le groupe SATP, mais que leur maintenance est ensuite assurée par des membres de l'unité de négociation.

[81] M. Chris Howes occupe le poste de conseiller auprès du groupe SATP en Nouvelle-Écosse, où il relève de M. Ralph Fagan. Il a indiqué que ses principales fonctions consistaient à trouver des moyens d'offrir de nouveaux produits et services, à examiner les composantes du réseau et leur implantation, à évaluer les produits pour les fournisseurs, à donner des conseils techniques aux divers groupes de Aliant (y compris fournir de l'information aux membres de l'unité de négociation pour l'implantation des produits et services), à évaluer le nouveau matériel et à administrer la plate-forme de gestion Newbridge (« Newbridge Management Platform »). Il a précisé que le personnel du groupe SATP avait le pouvoir d'accorder l'accès au réseau à des tiers externes, tels qu'Alcatel. Il dispose également d'une grande latitude pour commander du matériel sans faire approuver les dépenses au préalable par ses supérieurs. La grande différence qui existe entre le groupe SATP et les techniciens supérieurs est que si ces derniers connaissent aussi bien et même encore mieux un produit ou un service particulier, les membres du groupe SATP possèdent généralement une connaissance plus approfondie d'une vaste gamme de produits et services.

[82] Deux griefs ont été présentés en 1993 pour protester contre le fait que du personnel du groupe SATP effectuait du travail sur la plate-forme de Newbridge qu'on estimait être du travail de l'unité de négociation. Or, la décision arbitrale rendue en 1995 a confirmé que ce n'était pas le cas.

[83] M. Gary Gallagher occupe le poste de spécialiste principal au sein du groupe SATP à Terre-Neuve. Il s'acquitte de fonctions semblables depuis 1984. La seule différence importante qu'il dit avoir constatée c'est l'éventail et le niveau de connaissances qu'exige le nouveau matériel. Son témoignage s'accordait avec celui de MM. Chris Howes et Ralph Fagan au sujet des principales responsabilités du groupe SATP. Les responsabilités particulières de M. Gallagher étaient quelque peu uniques du fait qu'il utilisait d'anciennes technologies telles que l'interrupteur DMS10.

[84] Mr. John Hamilton works in the Transport area with the ATAS group in Newfoundland. He is a Specialist in the area of microwave, synchronization, fibre optic, copper wire and UHF/VHF radio technologies. He has a counterpart in both Nova Scotia and New Brunswick with comparable expertise in these technologies, such that he must coordinate his vacation time with theirs so that Aliant has sufficient expertise available at all times. Like Chris Howes and Gary Gallagher, he also evaluates new equipment and its design and evaluates vendor products. He provides high level technical support for significant problems to the Provincial Network Operations Centre (PNO) whenever those technologies, in which he has expertise, are experiencing problems.

[85] Mr. Rick Nilsen is a Senior Associate with ATAS in Halifax. He works with Chris Howes and his area of specialty is data broadband. He only started working in ATAS in January 2001 as a Tech Support Specialist, when the position title of Senior Associate was not yet in existence. He had previously worked on the private line board in Central Office Main Toll as a CO Tech and had worked on the provisioning and repair of voice and data circuits. He gradually moved to work exclusively with the data group where he worked on data broadband and data circuits. About 50% of his workload in ATAS is not much different from the work he did when he was in the bargaining unit. The percentage is that high because there are many new people coming into ATAS without the necessary background, and they have to “start from ground zero.” He is hopeful that with time, his workload will be reduced to the more complex calls so that he gets away from the day-to-day provisioning. He described the major difference between his current work in ATAS and the bargaining unit work he used to do on the basis of the level of complexity and the ownership of the problem. Now, there is generally no one else to rely upon for regular assistance or to hand off the troubles, so he simply sticks with the problem until it is fixed.

[86] Mr. Trevor Awalt currently works in ATAS as a Senior Advisor, specializing in the Internet. He works with the design and planning groups to deal with the new requirements and to overcome billing problems with vendors. He confirmed that the training for new

[84] M. John Hamilton est affecté au secteur du transport au sein du groupe SATP à Terre-Neuve. Il est spécialiste de diverses technologies : micro-ondes, synchronisation, fibre optique, fil de cuivre et radio UHF/VHF. Il a deux homologues, un en Nouvelle-Écosse et l'autre au Nouveau-Brunswick, qui possèdent une expertise comparable dans les mêmes technologies, ce qui les oblige à coordonner leurs vacances afin que Aliant dispose en tout temps des ressources nécessaires. À l'instar de MM. Howes et Gallagher, il évalue le nouveau matériel, conception comprise, et les produits des fournisseurs. Il apporte un soutien technique de haut niveau au centre provincial de l'exploitation réseau chaque fois qu'il y a des problèmes importants à régler dans les domaines pour lesquels il a l'expertise.

[85] M. Rick Nilsen, qui est spécialiste du réseau à large bande, occupe le poste d'associé principal au sein du groupe SATP à Halifax, où il travaille avec M. Chris Howes. Il s'est joint au groupe en janvier 2001 à titre de spécialiste du soutien technique car le poste d'associé principal n'existait pas encore à ce moment-là. Avant cela, il avait travaillé au bureau central à titre de technicien – service de ligne spécialisée, où il était chargé de l'implantation et de la réparation des circuits téléphoniques et de transmission de données. Il en est venu à être affecté exclusivement au groupement des données, plus particulièrement au réseau à large bande et aux circuits de transmission de données. Il considère que presque la moitié de son travail au service d'assistance technique est à peu près identique au travail qu'il faisait comme membre de l'unité de négociation. La raison pour laquelle cette proportion est aussi élevée c'est que beaucoup de nouveaux venus dans le groupe SATP ne possèdent pas les connaissances et l'expérience requises et qu'il faut tout leur apprendre. Il espère que sa charge de travail diminuera avec le temps de manière à pouvoir consacrer ses énergies aux appels plus complexes et à délaissier la prestation de services au quotidien. Il dit que ce qui différencie en premier lieu son travail actuel du travail qu'il faisait comme membre de l'unité de négociation c'est la complexité des problèmes et la prise en charge qu'ils supposent. Aujourd'hui, il n'y a généralement personne d'autre à qui il peut s'adresser pour obtenir de l'aide ou renvoyer le problème, si bien qu'il persévère jusqu'à ce qu'il trouve une solution.

[86] M. Trevor Awalt occupe actuellement le poste de conseiller principal au sein du groupe SATP à titre de spécialiste de l'Internet. Il travaille en tandem avec les groupes chargés de la conception et de la planification pour établir les nouvelles exigences et régler les

technologies and products is provided to the ATAS member first, and then over time, it is provided to bargaining unit technicians. Trevor Awalt gets involved with the new technologies at the exploratory stages. Like Rick Nilsen, self-development through taking courses and obtaining certifications comprises a significant portion of his time. He has complete autonomy to contact vendors whenever he wants and to talk as long as he wants. Bargaining unit technicians should only contact vendors, when someone from ATAS is unavailable, if it is a software load or equipment return issue. His testimony also mentioned the higher responsibility and complexity of tasks associated with the role, as there is no one else to look to for support when he is involved in crucial tasks like cutovers. However, when working to fix a problem, both ATAS members and bargaining unit technicians will stay past the end of their shift whenever necessary. He considers himself as part of the management team, as his recommendations are accepted by more senior managers.

[87] Mr. Kevin Cutler is the data broadband manager for ATAS in Nova Scotia. That position is what has been commonly referred to as a first-level manager position. He had previously worked for many years in the bargaining unit as a network service technician. He confirmed testimony from other witnesses that there is a hierarchy within the technician ranks, based upon the particular expertise of the individual technician. If a problem exists, a bargaining unit technician will generally consult with a more experienced technician before seeking the advice of an ATAS member. He indicated that there were essentially three tiers of escalation of a “trouble.” Tier 1 is the Centralized Reporting Centre (CRC), Tier 2 is the install/repair technicians and Tier 3 is ATAS. Only when all three tiers cannot solve a problem does the vendor get called for advice. In almost every case, it is the ATAS member that contacts the vendor for assistance.

problèmes de facturation avec les fournisseurs. Il a confirmé que les employés du groupe SATP étaient les premiers à recevoir de la formation sur les nouvelles technologies et les nouveaux produits et que les techniciens de l’unité de négociation finissaient par en recevoir à leur tour au fil du temps. M. Awalt entre en scène à l’étape de l’évaluation des nouvelles technologies. À l’instar de M. Rick Nilsen, il consacre beaucoup de temps à parfaire ses connaissances en suivant des cours et en obtenant des accréditations. Il a toute latitude pour communiquer avec les fournisseurs quand bon lui semble et s’entretenir avec eux aussi longtemps qu’il le veut. Les techniciens de l’unité de négociation ne sont pas censés communiquer avec les fournisseurs, à moins qu’ils ne soient aux prises avec un problème de logiciel ou de retour de matériel et qu’aucun membre du groupe SATP ne soit disponible. M. Awalt s’est également attardé sur la responsabilité et la complexité accrues du rôle de conseiller puisqu’il n’y a personne d’autre vers qui se tourner pour obtenir de l’aide durant une tâche cruciale comme un basculement. Il faut cependant savoir que les membres du groupe SATP et les techniciens de l’unité de négociation n’hésitent pas à prolonger leur journée de travail, chaque fois qu’il est nécessaire, pour régler un problème particulier. M. Awalt considère qu’il fait partie de l’équipe de gestion car ses recommandations sont acceptées par les cadres supérieurs.

[87] M. Kevin Cutler occupe le poste de gestionnaire du réseau à large bande au sein du groupe SATP en Nouvelle-Écosse. Il s’agit d’un poste de gestionnaire de premier niveau, pour reprendre la terminologie utilisée jusqu’à maintenant. M. Cutler a fait partie de l’unité de négociation pendant de nombreuses années, à titre de technicien – services de réseau. À l’instar d’autres témoins, il a confirmé qu’il existait une hiérarchie parmi les techniciens, compte tenu de l’expertise particulière de chacun. En cas de problème, les techniciens de l’unité de négociation consultent généralement un technicien plus chevronné avant de solliciter l’aide d’un membre du groupe SATP. M. Cutler a indiqué qu’il existait essentiellement trois niveaux de transmission d’un « problème », le premier étant le centre de rapport, le deuxième, le groupe des techniciens chargés de l’installation et des réparations et le troisième, le groupe SATP. C’est seulement quand les trois niveaux sont incapables de résoudre le problème qu’on appelle le fournisseur pour obtenir de l’aide et ce sont généralement les membres du groupe SATP qui font cette démarche.

[88] He described the technology evaluation process as involving ATAS members, engineering staff and professional engineers (who are often just referred to as planners). The planners give direction as to what goes into the network, which is the first stage. Next, engineering designs the specifications for the new equipment and interfaces with the vendors. The ATAS members test out the new technology prior to installing it on the network. Only after it has been successfully tested would a senior technician in the bargaining unit have a real opportunity to work with it. The only exception might be if an ATAS member has the technician assist with the installation on the test switch and remain involved at various points during the testing phase.

[89] Mr. Gary Finn gave evidence concerning the ATAS group in Newfoundland, which is commonly called TAC or Advanced Support. He testified that the ATAS (or TAC) group was never really in the bargaining unit there. However, since the 1984 strike, the number of people in the ATAS group increased significantly, adding members who had previously been in the bargaining unit before the strike. In some cases, bargaining unit members were simply transferred to ATAS with their old phone numbers so that they could continue to be called about the same problems as before. His description of the work performed by ATAS members in Newfoundland was consistent to the extent that it included many of the same components of the ATAS work performed elsewhere within Aliant. He confirmed that ATAS members call vendors, although technicians used to be permitted to do it. He also suggested that much of the specialized work performed by ATAS could be done by technicians if they had access to the same resources that are readily available to ATAS.

[90] Mr. Sean Sullivan has worked for Aliant (or its predecessor NewTel) for over 17 years. His evidence suggested that ATAS members performed the installation of certain routers, work traditionally done by bargaining unit members. Although he did not actually see an ATAS member physically perform the router installation, he knew of no other group of individuals who could have done it besides ATAS or bargaining unit members. He knew that bargaining unit members did not perform this particular installation of routers through which all the Internet traffic flows. He

[88] M. Cutler a indiqué que le processus d'évaluation de la technologie faisait intervenir les membres du groupe SATP, le personnel technique et les ingénieurs (qu'on appelle souvent juste des planificateurs). Les planificateurs donnent des indications sur les composantes que doit comporter le réseau, ce qui constitue la première étape. Le personnel technique rédige ensuite les spécifications et fait la liaison avec les fournisseurs. Les membres du groupe SATP mettent à l'essai la nouvelle technologie avant de l'intégrer au réseau. C'est seulement quand les tests se révèlent concluants qu'un technicien principal de l'unité de négociation a véritablement l'occasion de travailler avec le nouveau matériel, sauf si un membre du groupe SATP fait appel à son aide lors de l'installation sur le commutateur de test et durant les diverses étapes du processus d'évaluation.

[89] M. Gary Finn a témoigné au sujet du groupe SATP à Terre-Neuve, qui est communément appelé le service d'assistance de pointe. Il a indiqué que le groupe SATP (ou SAT) n'a jamais réellement fait partie de l'unité de négociation dans la province. Cependant, depuis la grève de 1984, le nombre de membres du groupe SATP a augmenté de façon importante, car on y a incorporé du personnel qui faisait partie de l'unité de négociation avant la grève. Dans certains cas, des membres de l'unité ont simplement été mutés dans le groupe SATP avec leur ancien numéro de téléphone afin qu'on puisse continuer de faire appel à eux pour régler divers problèmes. La description qu'il a faite du travail des membres du groupe SATP à Terre-Neuve concordait avec celle des autres témoins en ce qu'il a fait allusion à bon nombre des fonctions qui sont accomplies ailleurs dans l'entreprise. Il a confirmé que les membres du groupe pouvaient communiquer avec les fournisseurs en précisant que les techniciens étaient jadis autorisés à le faire. Il a également indiqué qu'une bonne partie des tâches spécialisées du groupe SATP pourraient être exécutées par les techniciens s'ils avaient accès aux mêmes ressources.

[90] M. Sean Sullivan a travaillé pour Aliant (ou son prédécesseur NewTel) pendant plus de 17 ans. Il a déclaré que les membres du groupe SATP avaient procédé à l'installation d'un certain nombre de routeurs, un travail qui est traditionnellement effectué par des membres de l'unité de négociation. Sans avoir observé personnellement un membre du groupe SATP à l'oeuvre, il ne voyait pas qui d'autre, à part le personnel du groupe SATP ou les techniciens de l'unité de négociation, aurait pu exécuter le travail. Il savait que ce n'était pas les techniciens qui avaient installé les

also testified that ATAS work has been the subject of a grievance or two.

[91] Mr. Wayne Walsh was the Vice-President of CEP, Local 410, and worked for Aliant in its St. John's PNO. He outlined an on-going grievance issue involving managers doing bargaining unit work, namely programming routers. At the time of his evidence, the grievance had not been resolved.

[92] Mr. Noel Pauley worked for Aliant in Summerside, P.E.I., in the craft bargaining unit. He indicated there was no ATAS group in P.E.I., as most of the specialized technical work was performed out of Nova Scotia. As a network technician, he has done nearly everything, although not the same quantity as is experienced in the other provinces. At times, he needed to call spec writers, senior technicians, vendors and members of ATAS in Nova Scotia. P.E.I. has established an ITAS, an e-commerce call centre. In addition to being an on-line telephony centre, it is also a helpdesk for Internet/LAN and other solutions. The ITAS is comprised of both in-scope and managerial employees.

[93] Given the size of P.E.I., Noel Pauley is involved in a multitude of tasks. He works primarily on DMS switches and some central office equipment installations. He performs maintenance work, testing, commissioning, installing and is frequently dispatched to fix a trouble either by keyboard or remotely on an external site.

[94] Mr. Sidney Robertson had worked in many roles, including that of central office technician in Nova Scotia. He filed a grievance in 1999 when he noticed an employee using a laptop to do the work of network technicians. The grievance was resolved during collective bargaining when more work was sent back to the bargaining unit. Sidney Robertson is a senior technician, although that is not his job title. His usual day involves either fixing troubles or doing circuit orders, neither of which is work performed by ATAS. He indicated that he also spends a great deal of his time answering questions from less experienced workers. He

routeurs par lesquels l'information circule dans Internet. Il a également déclaré que le travail du groupe SATP avait fait l'objet d'un ou deux griefs.

[91] M. Wayne Walsh occupait le poste de vice-président de la section locale 410 du SCEP et travaillait au centre provincial des opérations du réseau à St. John's. Il a fait allusion à un grief qui était en litige au moment de son témoignage et qui concernait le fait que des gestionnaires faisaient du travail de l'unité de négociation en installant des routeurs de programmation.

[92] M. Noel Pauley était membre de l'unité de négociation du personnel de métier à Summerside (Î.-P.-É.). Il a indiqué qu'il n'y avait pas de groupe SATP dans la province car la plupart du travail technique spécialisé se faisait en Nouvelle-Écosse. À titre de technicien de réseau, il a pratiquement tout fait, mais probablement en quantité moindre que dans les autres provinces. Son travail l'oblige parfois à communiquer avec les rédacteurs de spécifications, les techniciens supérieurs, les fournisseurs et les membres du groupe SATP en Nouvelle-Écosse. L'Île-du-Prince-Édouard s'est dotée d'un service d'assistance de pointe au commerce électronique. Il s'agit non seulement d'un central téléphonique en ligne, dont le personnel est composé de membres de l'unité de négociation et de gestionnaires, mais aussi d'un service de dépannage pour les utilisateurs d'Internet/LAN et d'autres solutions.

[93] Compte tenu de la taille de la province, M. Pauley est appelé à effectuer une multitude de tâches. Il s'occupe principalement de l'installation d'interrupteurs DMS et d'équipement de central. Il effectue de la maintenance, des mises à l'essai, de l'implantation et des installations. On lui demande fréquemment de résoudre des problèmes au clavier ou à distance sur un site externe.

[94] M. Sidney Robertson avait exercé diverses fonctions, dont celles de technicien du bureau central en Nouvelle-Écosse. Il a présenté un grief en 1999 après avoir vu un employé se servir d'un ordinateur portable pour faire du travail des techniciens de réseau. Le grief a été réglé durant les négociations collectives après qu'il fut décidé de renvoyer plus de travail à l'unité de négociation. M. Robertson exerce les fonctions de technicien supérieur bien que ce ne soit pas le titre de son poste. Sa journée se passe généralement à résoudre des problèmes ou à remplir des commandes de circuits, des tâches qui n'entrent pas dans les attributions du

was present at the Archibald arbitration in 1995 when the arbitrator ruled that the administration of passwords on the Newbridge system was management work. He confirmed that ATAS also administers passwords.

[95] Mr. Rick Armstrong worked on DMS switches in New Brunswick until April of 2002 when the work was transferred to another province. He is a former President of CEP, Local 506. He indicated that during the mid-1970's, there were two positions created in ATAS that were filled by former in-scope technicians. Consistent with other witnesses, he confirmed that the responsibilities were similar except that the ATAS position had a broader focus and dealt with all of the switches in the province. Technicians usually specialized on one or two switches. He suggested that although the position was excluded from the bargaining unit, it was not a management position. Between the mid-1970's and the present, the size of ATAS in New Brunswick has expanded from 2 to 15 people.

[96] Rick Armstrong reported that initially, members of the bargaining unit could not call ATAS without permission from their supervisor. Technicians initially made more money, because of call-ins and working from home. However, the training opportunities now go to ATAS people first, and they get at least double the amount of training that a technician can receive. He now regularly calls ATAS whenever the other technicians cannot find a solution. Rick Armstrong has repeatedly complained about ATAS employees doing the work of bargaining unit members. In some cases, he knew ATAS employees were working on a trouble with software tools unavailable to himself because he had escalated the trouble to them in the first place. He indicated that bargaining unit members could fit into ATAS quite well, if they were exposed to as much and received the same training. He further suggested that ATAS is at one end of a progression of technical training.

groupe SATP. Il a indiqué qu'il passe aussi beaucoup de temps à répondre aux questions de travailleurs moins chevronnés. Il était présent à l'audience quand l'arbitre Archibald a conclu, en 1995, que l'administration des mots de passe sur le réseau Newbridge était du travail de gestion. Il a confirmé que le groupe SATP administrait également les mots de passe.

[95] M. Rick Armstrong était affecté à l'installation d'interrupteurs DMS au Nouveau-Brunswick jusqu'en avril 2002, quand le travail a été transféré dans une autre province. Il a aussi occupé le poste de président de la section locale 506 du SCEP. Il a indiqué que deux postes qui avaient été créés au service d'assistance technique de pointe au milieu des années 1970 avaient été comblés par d'anciens techniciens de l'unité de négociation. À l'instar des autres témoins, il a confirmé que les responsabilités étaient similaires, à cette différence que le rayon d'action du groupe SATP était plus vaste et s'étendait à tous les interrupteurs de la province alors que l'expertise des techniciens se limitait habituellement à quelques interrupteurs. Il a indiqué qu'il n'occupait pas un poste de gestion, même s'il ne faisait pas partie de l'unité de négociation. Depuis la deuxième moitié des années 1970, la taille du groupe SATP est passée de 2 à 15 employés au Nouveau-Brunswick.

[96] M. Armstrong a indiqué qu'au début, les membres de l'unité de négociation n'avaient pas le droit d'appeler les membres du groupe SATP sans l'accord de leur superviseur. Les techniciens gagnaient plus cher du fait qu'ils recevaient les appels et qu'ils travaillaient à la maison. Le fait est que ce sont les membres du groupe SATP qui sont maintenant formés en premier et qui reçoivent au moins deux fois plus de formation que les techniciens. De son côté, il fait désormais appel à un membre du groupe SATP chaque fois que les autres techniciens n'arrivent pas à trouver une solution. Il s'est souvent plaint du fait que les employés du groupe SATP font le travail des membres de l'unité de négociation. Dans certains cas, il savait que des employés du groupe SATP essayaient de résoudre un problème à l'aide de logiciels auxquels il n'avait pas accès parce que c'est lui-même qui leur avait transmis le problème en premier lieu. Il a indiqué que les membres de l'unité de négociation n'auraient aucune difficulté à s'intégrer au groupe SATP si on leur donnait la même formation. Il a ajouté que le groupe SATP se situait à l'une des extrémités de la formation technique.

[97] Mr. Charles Shewfelt was a National Representative with CEP. He outlined the union's concern with the movement of highly technical work to ATAS, namely that it would lead to a gradual erosion of the bargaining unit and eventually force employees who wanted to gain the technical skills to leave the bargaining unit entirely.

[98] The combined testimony of all the witnesses confirmed that the level of knowledge acquired or required is higher outside the bargaining unit. That distinction is not a departure from the historical approach adopted by the Board within the telecommunications sector in the past. In earlier structures, the work of the ATAS was done by the Engineering group, and the engineers today still play a significant role. While Aliant has the authority to block the acquisition of skills by bargaining unit members, the issue is not whether bargaining unit personnel could perform the work of ATAS if given the opportunity to obtain the necessary training. The issue is whether the ATAS members and the work functions they are required to perform constitutes bargaining unit work.

[99] The evidence confirmed that the former organizational hierarchy used to have foremen above the technicians who were outside the scope of the bargaining unit. They were generally referred to as first-level managers at the time. This management group has been effectively replaced by a group called ATAS, a senior technical group, who possess a higher skill level than the bargaining unit technicians. In most cases, the only reason they possess higher skills is not a function of ability or natural intelligence, but simply opportunity and training that is provided once they move into the ATAS employee group. ATAS is an intermediary group, between the front line technicians and the engineering and design group.

[100] ATAS employees should be excluded from the bargaining unit. Their focus is broader than a specific switch or system, but encompasses potentially all of the platforms, switches and technologies in use by Aliant. As one witness noted, a member of ATAS will not have as great a depth of knowledge on a particular technology as a bargaining unit technician, but ATAS will have a greater overall level of technical expertise

[97] M. Charles Shewfelt occupait le poste de représentant national du SCEP. Il a expliqué pourquoi le syndicat s'inquiétait du transfert progressif des fonctions très techniques au groupe SATP. Il craignait que cela ne conduise à l'érosion de l'unité de négociation et que les employés désireux d'acquérir des compétences techniques en viennent à quitter complètement l'unité.

[98] L'ensemble des témoignages confirme que le niveau de connaissance acquis ou requis est plus élevé parmi les employés qui ne font pas partie de l'unité de négociation. Il ne faut pas y voir là une dérogation aux principes que le Conseil a appliqués à ce jour aux entreprises du secteur des télécommunications. Jadis, le travail du groupe SATP était effectué par le groupe des ingénieurs, lesquels jouent encore un rôle de premier plan de nos jours. S'il est vrai qu'Aliant a le pouvoir de limiter l'acquisition de nouvelles compétences par les membres de l'unité de négociation, il n'en reste pas moins que la question qui se pose en l'espèce n'est pas si le personnel de l'unité de négociation pourrait accomplir le même travail que le groupe SATP si on lui donnait la formation nécessaire. Ce qu'il nous faut déterminer c'est si le travail du groupe SATP est du travail de l'unité de négociation.

[99] Les témoignages ont permis d'établir qu'il y avait jadis dans l'ancienne structure organisationnelle des contremaîtres qui supervisaient les techniciens mais qui ne faisaient pas partie de l'unité de négociation. On les décrivait généralement comme des gestionnaires de premier niveau. Ce groupe a aujourd'hui été remplacé par un autre, le groupe SATP composé de techniciens principaux, qui possède un niveau de compétence supérieur à celui des techniciens de l'unité de négociation. La raison pour laquelle il en est ainsi, dans la plupart des cas, ce n'est pas que les premiers soient plus capables ou plus intelligents que les seconds, mais simplement qu'ils ont eu la chance de faire partie du groupe SATP et, de ce fait, de recevoir plus de formation. L'équipe SATP est un groupe intermédiaire qui se situe à mi-chemin entre les techniciens de première ligne et le groupe du génie et de la conception.

[100] Les employés du groupe SATP doivent être exclus de l'unité de négociation. Leur rayon d'action ne se limite pas à un interrupteur ou un système particulier mais englobe à toutes fins utiles toutes les plate-formes et tous les interrupteurs et moyens technologiques utilisés par Aliant. Comme l'un des témoins l'a si bien dit, un membre du groupe SATP n'aura certes pas une connaissance aussi détaillée d'une technologie

than a bargaining unit technician. This broader focus was previously accepted by the Board in both *Island Telephone Company Limited, supra*; and *Québec-Téléphone* (1996), 106 di 1 (CLRB no. 1186), confirmed in *Québec-Téléphone v. Syndicat des agents de maîtrise de Québec-Téléphone*, (1997) 221 N.R. 312; and (1997) 98 CLLC 220-006 (F.C.A., nos. A-907-96, A-17-97).

[101] In *Québec-Téléphone, supra*, the Board noted that:

... the primary objective of both the supervisors and the analysts in performing their functions remains the operational coherence and functional consistency of the teams and equipment. ...

(page 13)

[102] In this same decision, the Board again described the first-level manager's role as relating:

... primarily to co-ordinating the technical aspects of a project, or to their need to ultimately ensure the functional consistency of the system or the new equipment in question.

(page 15)

[103] The Board looked at the level of discretion enjoyed by the first-level managers and their actual decision-making authorities that impact policies and methodologies.

[104] A review of the ATAS position confirms that they perform in a manner that is consistent with the first-level manager. Depending upon the position within the ATAS group, an employee could be part of a technology evaluation process, work with planners in overcoming specific design problems that have arisen or which need to be changed to deal with a new requirement, and other higher level functions that could affect the direction of the organization in a specific area. Consistent with the approach adopted in other Board decisions cited previously, these duties are more closely associated with first-level duties such that the ATAS positions should be excluded from the bargaining unit.

particulière qu'en a un technicien de l'unité de négociation, mais il possédera un niveau de connaissances générales supérieur. C'est un principe qui a d'ailleurs été reconnu par le Conseil dans *Island Telephone Company Limited, précitée*; et *Québec-Téléphone* (1996), 106 di 1 (CCRT n° 1186), confirmée dans *Québec-Téléphone v. Syndicat des agents de maîtrise de Québec-Téléphone*, (1997) 221 N.R. 312; et (1997) 98 CLLC 220-006 (C.A.F., dossier n°s A-907-96, A-17-97).

[101] Dans *Québec-Téléphone, précitée*, le Conseil observe ceci :

... l'objectif premier poursuivi par les superviseurs autant que par les analystes lorsqu'ils s'acquittent de leurs tâches demeure l'unité et la cohérence fonctionnelle des équipes et des équipements ...

(page 13)

[102] Dans cette même décision, le Conseil réitère que le rôle des gestionnaires de premier niveau est axé :

... davantage sur la coordination des dimensions techniques d'un projet et sur le besoin qu'ils ont de s'assurer en dernière analyse de la cohérence fonctionnelle du système ou du nouvel équipement en cause.

(page 15)

[103] Le Conseil a pris en considération les pouvoirs décisionnels proprement dits des gestionnaires de premier niveau et le degré de latitude dont ils bénéficient en matière de politiques et de processus opérationnels.

[104] L'examen des postes du groupe SATP confirme que leurs titulaires s'acquittent de leurs fonctions à la manière de gestionnaires de premier niveau. Suivant le rôle qui leur est attribué au sein du groupe, ils participent au processus d'évaluation de la technologie, travaillent en tandem avec les planificateurs pour trouver des solutions à des problèmes de conception particuliers ou apporter les changements nécessaires pour tenir compte des exigences du nouveau matériel, ou s'acquittent de fonctions de niveau supérieur qui pourraient avoir des conséquences sur l'orientation de l'entreprise dans un secteur donné. Compte tenu des critères appliqués dans les décisions citées précédemment, le Conseil estime que ces fonctions sont surtout le propre de gestionnaires de premier niveau, si bien que les postes du groupe SATP doivent être exclus de l'unité de négociation.

II—Analysis and Decision

[105] The greatest challenge in determining the scope of this merged bargaining unit rests in the fact that the technology is constantly changing, which has a direct effect on the type and complexity of the work function for each position in dispute. In response to the technological changes and the increased local competition, Aliant is constantly revising its operational strategies, which results in changes to work functions and approaches at the employee level. Counsel for the union summarized it well, when he made the following comments concerning ATAS members and the bargaining unit. He said that the telecommunications industry has changed such that there is a need to restructure and redefine the bargaining unit to accommodate those changes. The technology is moving ahead so quickly that the labour relations regime has trouble keeping up. He urged the Board to design a scheme that was flexible and elastic to address those changes and to promote labour relations.

[106] The Board was urged to look at the functions being performed, not the job title, from the perspective of function alone without regard to the historical situation. Counsel for the union suggested that if the Board was obsessed with what had happened in the past and adopted the past practice for the guideposts for the new bargaining unit, then this attempt would not succeed. He encouraged the Board to examine the primary function of the “technical employee,” namely to deal with the operation and provisioning of the network, including its elements and access to the network. The tools of the technician have changed, from pliers, ammeters and wires, to computer hardware and software. In some cases, employees seldom pick up a traditional tool, but build circuits and run lines by computer in a virtual network. He argued that the most common tool today is knowledge, and the company has restricted the use of it, and in some cases restricted access to it.

[107] Both counsel noted the changes in the organization’s structure from the way it existed many years previously. Instead of the separation from the

II – Analyse et décision

[105] La plus grande difficulté qui se pose à nous pour déterminer la portée de l’unité de négociation fusionnée c’est le fait que la technologie change constamment, ce qui a des conséquences directes sur le rôle de chacun des postes en litige et la complexité du travail. Pour ne pas demeurer en reste face aux changements technologiques et à la concurrence accrue au niveau local, Aliant est obligée de revoir sans cesse ses stratégies opérationnelles, ce qui se traduit par des changements dans les fonctions et les processus de travail des employés. Le procureur du syndicat a bien résumé la situation quand il a formulé les observations suivantes au sujet du groupe SATP et de l’unité de négociation. Il a expliqué que le secteur des télécommunications avait tellement changé qu’il était devenu nécessaire de restructurer et de redéfinir l’unité de négociation pour tenir compte de la nouvelle réalité. La technologie évolue tellement vite que le régime des relations du travail peine à suivre le rythme. Le procureur du syndicat a également pressé le Conseil de façonner un régime qui soit flexible et malléable pour composer avec la situation et favoriser de saines relations du travail.

[106] Le procureur du syndicat a exhorté le Conseil à se concentrer sur les fonctions et non sur le titre des postes, en s’en tenant au travail accompli, sans prendre en compte le contexte historique. Il a déclaré que la démarche actuelle était nécessairement vouée à l’échec si le Conseil refusait de faire abstraction des événements du passé et appliquait les critères de jadis pour établir les balises de la nouvelle unité de négociation. Il a aussi pressé le Conseil de se concentrer sur la principale fonction des « employés techniques », c’est-à-dire assurer le bon fonctionnement et l’approvisionnement du réseau, y compris ses composantes et l’accès au réseau. Il est indéniable que les outils des techniciens ont changé; les pinces, ampèremètres et câbles ont cédé la place à du matériel et des logiciels informatiques. Certains n’utilisent pratiquement plus d’outils traditionnels, affairés qu’ils sont à construire des circuits et poser des lignes par ordinateur dans un réseau virtuel. Le procureur du syndicat a aussi observé que les connaissances constituaient aujourd’hui l’outil le plus courant, mais que l’entreprise en limitait l’utilisation et en restreignait même l’accès dans certains cas.

[107] Les deux procureurs ont attiré l’attention sur les changements qui sont survenus dans la structure organisationnelle qui existait il y a de nombreuses

bargaining unit being at the first-level managers and above demarcation line, there appeared to be a bargaining unit, a non-management unit and a first-level and above supervisory/managerial unit. This evolutionary three-tier structure makes the task of determining the newly formed consolidated bargaining unit even more challenging for the parties, as less certainty is available to them in categorizing new positions. If the Board fails to adequately address the new and future business constructs with an effective conceptual approach to the bargaining unit, the end result will likely be even more applications to the Board for its opinion.

[108] The Board has previously dealt with situations where mergers have required rulings on whether specific positions should be included in the bargaining unit. *Air Canada et al.*, [2001] CIRB no. 104; and 2002 CLLC 220-015, noted that:

[57] ... It is preferable that bargaining units ... should be united by some concept which can be expressed generically rather than by merely listing the categories of employees that are encompassed by the union in question... Additionally... supervisors should generally not belong to the same unit as the employees they supervise...

(pages 29; and 121)

[109] In the circumstances involving Aliant in this application, the Board has attempted to identify some generic thread that runs through each of the disputed positions in order to provide a degree of practicality and conceptual guidance by which the parties can determine their future. The greatest challenge is the indisputable fact that this industry is one that is constantly changing because of the rapid changes to the technology which drives it. The predicament in which the parties now find themselves is a direct result of this constant state of change, not through any fault of either one of the parties.

[110] So what common concepts or threads exist among these disputed positions? An analysis of the positions has them grouped into two distinct areas. One grouping involved a sales focus and another involved technological skills. Sales associates, small business sales representatives, service advisors and quality care managers comprised different initiatives in moving

années. Alors que jadis l'unité de négociation se terminait là où commençait le premier niveau de gestion, il semble qu'on soit aujourd'hui en présence d'une structure évolutive à trois niveaux composée d'une unité de négociation, d'une unité du personnel d'exécution et d'une unité des superviseurs/gestionnaires de premier niveau et de rang supérieur. La tâche des parties n'en devient dès lors que plus complexe puisqu'elles disposent de peu de données concrètes pour catégoriser les nouveaux postes et, partant, définir la nouvelle unité de négociation. Si le Conseil ne parvient pas à proposer des critères efficaces qui tiennent compte des réalités commerciales actuelles et futures pour définir l'unité de négociation, il faut s'attendre à ce que le nombre de demandes adressées au Conseil se multiplie.

[108] Le Conseil a déjà eu à se pencher sur des cas de fusion où il s'était vu dans l'obligation de déterminer si des postes particuliers devaient être inclus ou non dans l'unité de négociation. Dans *Air Canada et autre*, [2001] CCRI n° 104; et 2002 CLLC 220-015, le Conseil a fait observer ceci :

[57] ... Il est préférable que les unités de négociation ...doivent s'articuler autour d'une notion quelconque, laquelle prend la forme d'une description générique plutôt que d'une simple liste des catégories d'employés qui sont inclus dans l'unité en cause ... Il est en outre dit...que les surveillants ne devraient pas, de façon générale, faire partie de la même unité que leurs subalternes. ...

(pages 29; et 121)

[109] Dans le cas qui nous occupe, le Conseil s'est appliqué à déterminer s'il y avait un fil conducteur générique qui reliait les divers postes entre eux afin d'en arriver à définir quelques critères pratiques et théoriques sur lesquels les parties pourraient s'appuyer dans l'avenir. Le plus gros défi, c'est le fait indéniable qu'il s'agit d'un secteur qui se transforme constamment en raison de l'évolution rapide de la technologie. La situation difficile dans laquelle se trouvent aujourd'hui les parties est la conséquence directe de ces changements continuels et non le fait d'un quelconque manquement de leur part.

[110] Donc, quels points communs ou fils conducteurs existe-t-il entre les divers postes en cause? Une analyse nous amène à les regrouper en deux catégories distinctes. La première englobe toutes les fonctions liées à la vente et la seconde, celles nécessitant des compétences techniques. Les postes d'agent commercial, de représentant commercial – petites

towards a sales-oriented organization. A review of the reasoning in previous telecommunication industry decisions where scope lines were examined for consistency, such as *Island Telephone Company Limited, supra*; and *Québec-Téléphone, supra*, reveals a degree of similarity in approach. A review of the first-level positions included in the Island Telephone Company Limited collective agreement provides additional evidence of a generic thread binding them all together into a community of interest.

[111] The Board recognizes that the more traditional commonalities of remuneration is but one test to determine community of interest. In *Maritime Telegraph and Telephone Company Limited* (1996), 103 di 22 (CLRB no. 1187), the Board noted that:

... The core duties of the disputed positions differ from the ones performed by members of the bargaining unit in terms of skill requirements, work processes and environments, and nature of the reporting relationship.

(page 28)

[112] However, reporting relationships and remuneration can be too easily modified such that caution should be exercised when relying upon them as having determinative value in a rapidly changing organization. Notwithstanding, this Board agrees with the evaluation of the skill requirements, work processes and environments as valuable guideposts in categorizing positions as properly included in a bargaining unit or not.

[113] One of the pre-existing classifications that identified the division between bargaining unit and management in the sales areas focussed around the account manager position. There was no dispute that this first-level management position was outside the scope of the bargaining unit. Yet, there was no supervisory function. Its attributes involved a high level view of customer sales. The sales associate position worked in step with this role, maintaining a focus on creating sales opportunities from a more strategic perspective. In contrast, the BSR position was clearly in-scope, in that its function was to sell whenever the

entreprises, de conseiller du service et de gestionnaire – contrôle de la qualité représentaient divers moyens d'imprimer une nouvelle orientation à l'entreprise en mettant l'accent sur la vente de produits et services. Il suffit de prendre connaissance de l'analyse contenue dans des décisions antérieures portant sur la cohérence de la portée d'unités de négociation dans le secteur des télécommunications, telles que *Island Telephone Company Limited, précitée*; et *Québec-Téléphone, précitée*, pour constater que les principes appliqués sont à toutes fins utiles les mêmes. Ainsi, l'examen des postes de premier niveau qui ont été inclus dans l'unité de négociation de Island Telephone Company Limited nous apporte la confirmation de l'existence d'un fil conducteur générique réunissant les postes dans une communauté d'intérêts.

[111] Le Conseil admet que les points communs traditionnels tels que le régime de rémunération constituent un critère parmi tant d'autres pour déterminer s'il existe une communauté d'intérêts. Dans *Maritime Telegraph and Telephone Company Limited* (1996), 103 di 22 (CCRT n° 1187), le Conseil a observé ce qui suit :

... Les tâches principales des postes en litige diffèrent de celles des membres de l'unité de négociation sur le plan des exigences professionnelles, des méthodes et milieux de travail, ainsi que de la nature des rapports hiérarchiques.

(page 28)

[112] Cependant, comme il n'est rien de plus facile que de modifier les structures hiérarchiques et le régime de rémunération, la prudence est de mise quand il s'agit de leur accorder une valeur déterminante dans un organisme qui change rapidement. Cela dit, le Conseil souscrit au principe que les exigences professionnelles, les méthodes et les milieux de travail constituent des critères utiles pour déterminer si des postes sont inclus à juste titre dans une unité de négociation.

[113] L'une des classifications antérieures qui marquait la séparation entre l'unité de négociation et les postes de gestion dans le secteur de la vente était le poste de gestionnaire de comptes. Il est acquis que ce poste de gestionnaire de premier niveau était exclu de la portée de l'unité de négociation. Il ne comportait pourtant pas de fonctions de supervision. Son rôle consistait à maintenir une vue d'ensemble du processus de vente à la clientèle. Le poste d'agent commercial s'inscrivait dans cette même lignée, son rôle étant de créer des occasions de vente dans une perspective plus stratégique. En contrepartie, le poste de RC était

opportunity arose. However, there was nothing strategic about the sales as they were completely reactive in nature whenever a customer called with a problem. A starting point to the analysis is to identify whether the job function arises during the pre-sale or post-sale process. If it is predominantly post-sales, then the function is less strategic and predominantly reactive. It will also likely be focussed on satisfying a customer's current needs that arose from the previously purchased product or service.

[114] The service advisor constituted a hybrid position, in that it contained both a pre-sales and a post-sales component. However, the evidence was clear that the majority of the work involved post-sales duties. The pre-sales work comprised a minor role on a sales team, by explaining certain features and functions that higher level salespeople may not know. In that sense, it was a support role for the sales team in the same manner that the BSR would provide an account manager with a profile of the customer's current configuration, billings history and products. In most situations, the primary function of the service advisor involves a post-sales training and satisfaction assurance role. A customer could just as readily phone a BSR to get the information as contact the service advisor. While the service advisor may be able to provide more effective and detailed service, having been on the customer's premises during the installation or cut-over process, the fact remains that the basic work functions between a BSR and a service advisor are similar.

[115] The quality care manager also fails to qualify for the higher level perspective in sales. This role is exclusively sales support, in focussing on the daily performance of individual employees on the quality care team.

[116] The small business sales representative is also a hybrid position. While it does involve a great deal of proactive selling, there is nothing strategic about its function. The outbound portion of its work involves calling existing customers in an attempt to increase the penetration and breadth of Aliant's products and

nettement compris dans la portée de l'unité de négociation, en ce que ses fonctions consistaient à vendre des produits et services chaque fois que l'occasion s'en présentait. Ce rôle ne revêtait toutefois pas un caractère stratégique car il s'agissait seulement de proposer des produits ou services aux clients qui appelaient pour signaler un problème. La première chose à faire est donc de déterminer à quelle étape du processus – avant ou après la vente – la fonction se situe. Si c'est plutôt après la vente, on considérera que c'est une fonction plus réactionnelle que stratégique. Elle consistera sans doute aussi à répondre aux besoins du client qui découlent de l'achat du produit ou du service.

[114] Le poste de conseiller du service était un poste hybride en ce qu'il comportait des responsabilités à l'étape de la prévente comme à l'étape de l'après-vente. La preuve a toutefois clairement démontré que la majorité du travail se faisait après la vente. Le travail préalable à la vente consistait à seconder l'équipe des ventes en expliquant certaines fonctions avec lesquelles les préposés aux ventes de plus haut niveau étaient moins familiers. On peut donc dire qu'il s'agissait d'un rôle d'appui semblable à celui que jouaient les RC auprès des gestionnaires de comptes en leur fournissant des données sur la configuration du système du client, la facturation et les produits et services achetés. Dans la plupart des cas, la principale tâche du conseiller du service est de donner de la formation après-vente et de s'assurer que les clients sont satisfaits. Les clients pourraient tout aussi bien s'adresser à un RC plutôt qu'à un conseiller du service pour obtenir de l'information. Ce dernier sera certes en mesure de lui offrir un service plus efficace et plus complet puisqu'il était présent lors de l'installation ou du transfert, mais il nous faut reconnaître que les fonctions de base des RC et des conseillers du service sont similaires.

[115] Le poste de gestionnaire – contrôle de la qualité ne se classe pas non plus dans la catégorie des postes de haut niveau dans le secteur de la vente. Son rôle consiste exclusivement à seconder l'équipe des ventes en portant une attention particulière au rendement quotidien de chacun des employés qui font partie de l'équipe du contrôle de la qualité.

[116] Le poste de représentant commercial – petites entreprises est aussi un poste hybride. S'il suppose beaucoup de démarchage, son rôle ne revêt nullement un caractère stratégique. Les fonctions de démarchage consistent à appeler des clients actuels pour accroître la pénétration de l'entreprise ainsi que la gamme des

services being used by them. While it may involve a more highly trained sales force and deal with more complex solutions, it is fundamentally a telephone sales function. Unlike account managers, SBSRs do not prepare written, detailed proposals for their customers. To some extent, this difference is dictated by the size of the customer's business. However, the function is much more linear in its scope and seldom involves the multi-disciplinary team approach that is more frequently required for major account customers. Some of the inbound work is simply an offshoot of the work of the BSR, as an escalation to a higher level because of the greater or different knowledge that a SBSR possesses. On the whole, the work of the SBSR should be included in the bargaining unit.

[117] Employees working in ATAS have also been placed into the excluded group. They share similar features with the account manager in that they are more strategic in their focus and functions. While they are comparable to SBSRs in that they deal with problems that have been escalated to them, their primary function is to look at design, security, new technology opportunities and broader issues than their comparable in-scope senior technician. This approach is consistent with that applied to the disputed sales positions, wherein the focus on strategic initiatives was used as a distinguishing feature. Like an account manager, the ATAS employee does not spend most of their time in a reactionary environment, dealing with troubles that present themselves. Such reactionary tasks have always been within the domain of the craft bargaining unit. However, sometimes in the course of implementing strategic technological changes, like a new product or feature, troubles will arise that need to be addressed by the ATAS employee. Yet their primary function is not maintenance or troubleshooting, but planning, evaluating and researching new technology that could be used in the Aliant environment. Given the rapid change occurring in this industry, the work of ATAS is vital to its future competitive position.

[118] On the basis of the above reasons, the bargaining unit description shall be as follows:

produits et services qu'ils utilisent. Il est vrai que cela exige du personnel mieux formé capable de vendre des solutions plus complexes, mais cela ne change rien au fait qu'il s'agit essentiellement de faire de la vente par téléphone. Contrairement aux gestionnaires de comptes, les RCPE ne préparent pas des propositions écrites détaillées à l'intention de leurs clients. Cette différence est en partie attribuable à la taille des entreprises. Il reste que la fonction est beaucoup plus linéaire et qu'elle suppose rarement la démarche multidisciplinaire que nécessitent plus souvent les clients importants. Une partie du travail interne n'est autre que le prolongement du travail du RC en ce que les problèmes sont transmis à un niveau supérieur du fait des connaissances plus étendues ou différentes des RCPE. Tout compte fait, le poste de RCPE doit être inclus dans l'unité de négociation.

[117] Les employés du groupe SATP font également partie du personnel exclu. Ils possèdent des caractéristiques analogues à celles des gestionnaires de comptes en ce que leur rôle et leurs fonctions revêtent un caractère plus stratégique. Bien qu'ils aient des points communs avec les RCPE en ce qu'ils s'occupent de problèmes qui leur ont été transmis, leur principale fonction n'en consiste pas moins à examiner de nouvelles composantes, fonctions de sécurité et technologies et à résoudre des problèmes plus généraux que ne le font les techniciens de l'unité de négociation. Cette optique s'accorde avec celle qui a été retenue dans le cas du personnel du secteur de la vente, où c'est le caractère stratégique des fonctions qui a tenu lieu de critère distinctif. À l'instar des gestionnaires de comptes, les employés du groupe SATP ne passent pas la majeure partie de leur temps à s'efforcer de résoudre des problèmes. C'est là une tâche qui a toujours été du ressort de l'unité de négociation du personnel de métier. Bien entendu, il arrive que des problèmes surgissent lors de l'implantation de changements technologiques stratégiques, comme un nouveau produit ou une nouvelle fonction, qui nécessitent l'intervention du groupe SATP. Il n'en reste pas moins que la principale fonction du groupe n'est pas de faire de la maintenance ou du dépannage, mais de planifier, évaluer et mettre à l'essai de nouvelles technologies qu'Aliant pourrait utiliser. Compte tenu des changements rapides dans ce secteur, le travail du groupe SATP est indispensable au maintien de la position concurrentielle future de l'entreprise.

[118] Pour les motifs énoncés ci-dessus, l'unité de négociation sera définie comme suit :

all employees of Aliant Telecom Inc., excluding first level managers and those above, and persons employed in a confidential capacity in matters relating to industrial relations.

tous les employés de Aliant Telecom Inc., à l'exclusion des gestionnaires de premier niveau et de ceux de niveau supérieur, et des employés occupant un poste de confiance comportant l'accès à des renseignements confidentiels en matière de relations du travail.

[119] The Board reserves its jurisdiction to deal with any implementation issues that may arise out of this decision.

[119] Le Conseil demeure saisi de l'affaire pour trancher les questions liées à la mise à exécution de la présente décision, le cas échéant.

CASES CITED

Air Canada et al., [2001] CIRB no. 104; and 2002 CLLC 220-015

Aliant Telecom Inc. et al., [2001] CIRB no. 136

Island Telephone Company Limited (1990), 81 di 126 (CLRB no. 811)

Maritime Telegraph and Telephone Company Limited (1996), 103 di 22 (CLRB no. 1187)

Québec-Téléphone (1996), 106 di 1 (CLRB no. 1186)

Québec-Téléphone v. Syndicat des agents de maîtrise de Québec-Téléphone, (1997) 221 N.R. 312; and (1997) 98 CLLC 220-006 (F.C.A., nos. A-907-96, A-17-97)

STATUTE CITED

Canada Labour Code, Part I, ss. 14(3)(f); 18; 18.1; 44; 45; 46

AFFAIRES CITÉES

Air Canada et autre, [2001] CCRI n° 104; et 2002 CLLC 220-015

Aliant Telecom Inc. et autres, [2001] CCRI n° 136

Island Telephone Company Limited (1990), 81 di 126 (CCRT n° 811)

Maritime Telegraph and Telephone Company Limited (1996), 103 di 22 (CCRT n° 1187)

Québec-Téléphone (1996), 106 di 1 (CCRT n° 1186)

Québec-Téléphone v. Syndicat des agents de maîtrise de Québec-Téléphone, (1997) 221 N.R. 312; et (1997) 98 CLLC 220-006 (C.A.F., dossier n°s A-907-96, A-17-97)

LOI CITÉE

Code canadien du travail, Partie I, art. 14(3)f); 18; 18.1; 44; 45; 46