

# Apprentissage et développement

---

Chez Bell, nous offrons une vaste gamme de formations pour aider les membres de l'équipe à développer et à renforcer pleinement leurs compétences afin de demeurer compétitif dans une industrie en évolution et qu'ils puissent exploiter leur potentiel de leadership et leurs aspirations professionnelles. Les options comprennent l'intégration à l'échelle de l'entreprise et en fonction du rôle, l'apprentissage autodirigé pour le développement personnel et professionnel, les cheminements ciblés et les recommandations.

Permettre aux membres de l'équipe d'apprendre et de se perfectionner continuellement est un outil important de l'avancement de notre impératif stratégique, soit investir dans notre équipe et soutenir son engagement.

En 2021, Bell a investi plus de 23,5 millions de dollars dans des solutions d'apprentissage, des partenariats et des séances de formation qui sont pertinents, actuels, novateurs et axés sur l'avenir. Cela fait partie de nos efforts pour contribuer davantage au succès de l'entreprise, et à l'élaboration et à l'atteinte d'objectifs axés sur les membres de l'équipe.

GRI 404-2

SDG 4

# Apprentissage

## Apprentissage autodirigé

Les normes de comportement qui reflètent les valeurs qui régissent notre conduite au quotidien occupent une place importante du succès de Bell et des contributions des membres de notre équipe.

En 2021, nous avons remanié et lancé une série de modules de formation obligatoire et conviviale appelée Les principes de Bell qui veille à ce que les membres de l'équipe soient conscients de ces normes et de leurs responsabilités face à celles-ci, ainsi que des comportements à adopter dans diverses situations. Le **Code de conduite** de Bell exige que tous les membres de l'équipe suivent la formation Les principes de Bell au cours des quatre premières semaines après leur embauche, et à tous les deux ans par la suite.

MODULES	OBJECTIF
Soyez vigilant	Reconnaître les activités frauduleuses et les prévenir.
Soyez cyberavisé	Apprendre à protéger l'information et les actifs informatiques.
Soyez intègre	Comprendre les normes de comportement éthiques dans le cadre de notre travail.
Soyez productif	Protéger les données des employés, des clients et de l'entreprise.
Soyez prêt	Gérer les situations d'urgence au travail
Soyez respectueux	Reconnaître et prévenir la violence et le harcèlement au travail
Soyez responsable	Gérer les actifs de l'entreprise et comment représenter notre marque
Soyez prudent	Assurer la sécurité des membres de l'équipe au travail
Soyez bien	Favoriser le professionnalisme et favoriser le bien-être

De plus, tous les membres de l'équipe doivent lire et signer le code de conduite annuellement.

## Apprentissage par vidéo sur demande

En plus de ce que les membres de notre équipe sont tenus d'apprendre et de connaître en tant qu'employés de Bell ainsi que pour leur rôle opérationnel, ceux-ci ont accès à plus de 16 000 cours vidéo sur demande

donnés par les meilleurs experts de l'industrie, qui vous aideront à acquérir des compétences de création, d'affaires et de technologie. Ces cours comprennent plus de 550 000 vidéos courtes et faciles à comprendre, offrant aux membres de l'équipe plus de 45 000 heures de contenu à choisir à leur propre rythme, à tout moment et en tout lieu.

Les apprenants reçoivent des recommandations personnalisées en fonction des intérêts présélectionnés qui sont les plus pertinents pour leur développement. Ils peuvent également communiquer avec d'autres élèves pour partager leurs connaissances, suivre des exercices guidés et fournir des évaluations de cours. Les apprenants peuvent télécharger et visionner du contenu pendant leurs déplacements et au moment qui leur convient – même hors ligne – avec leurs appareils mobiles.

Depuis 2019, plus de 20 000 membres de l'équipe ont complété le visionnement de plus de 3,5 millions de vidéos d'apprentissage, visionnant plus de 150 000 heures de contenu. Compte tenu de la pandémie inattendue de COVID-19, cette offre a permis de fournir des solutions d'apprentissage immédiates pour soutenir les membres de l'équipe dans des sujets comme le télétravail, la direction à distance, les communications virtuelles et la santé mentale.

En 2021, trois de nos six sujets les plus tendance portaient sur la diversité et les pratiques inclusives en milieu de travail. C'est là un domaine dont nous sommes fiers à Bell, car nous cherchons à faire en sorte que tous les membres de l'équipe travaillent dans un environnement respectueux, inclusif et professionnel.

GRI 404-2

## Programme de mise à niveau des compétences de Bell U

Bell U est une université virtuelle qui permet aux membres de l'équipe de développer les compétences pertinentes dans le cadre de leur travail, de manière sociale et collaborative. Les membres de l'équipe peuvent obtenir des titres professionnels et des qualifications dans des secteurs à forte demande et axés sur la technologie afin de progresser dans leur carrière ou d'occuper un nouveau poste.

En 2020, nous avons lancé notre programme de mise à niveau des compétences de Bell U, un parcours d'apprentissage de huit mois avec une approche clé en main pour les membres de l'équipe qui cherchent à réorienter leur carrière dans les domaines du développement de logiciels, de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique, de la cybersécurité et de l'informatique décisionnelle.

Les apprenants préqualifiés suivent un des parcours autodirigés de formation virtuelle en ligne et effectuent des évaluations. Après la formation, ils intègrent une équipe pour mettre en pratique ce qu'ils ont appris et acquérir une expérience en milieu de travail. En cours de route, les apprenants sont jumelés à d'autres membres de leur cohorte et un mentor leur est affecté pour parfaire l'expérience d'apprentissage social et collaboratif.

Tout au long du programme, les employés ont l'occasion d'évaluer leurs compétences et de faire le suivi de leurs progrès. Les diplômés doivent réussir des examens de certification qui valident leur compréhension des concepts pertinents. L'équipe Bell U aide ensuite les candidats retenus à chercher un poste permanent. Plus de 350 membres de l'équipe ont participé au programme.

Bell U permet également aux membres de l'équipe occupant des fonctions techniques existantes de continuer à perfectionner leur expertise en accédant à du contenu de qualité supérieure, par le biais de programmes de certification payés par l'entreprise. En 2021, près de 3 000 de nos utilisateurs ont complété plus de 18 000 éléments d'apprentissage sur la plateforme.

## Microapprentissage en première ligne

Nous tirons parti d'un outil d'apprentissage adapté aux appareils mobiles pour plusieurs de nos membres de l'équipe de vente et de soutien de première ligne. Cet outil présente la formation dans des formats condensés pour renforcer la mémorisation des connaissances. L'utilisation de cet outil comprend l'orientation des nouveaux membres de l'équipe, la diffusion de nouvelles informations et la démonstration des meilleures pratiques de travail. Les participants jouent à des jeux, gagnent des points et compétitionnent avec leurs collègues sur le tableau des meneurs. L'outil permet de communiquer en temps réel, de mesurer les connaissances en fonction de questions individuelles et favoriser des interactions entre les membres de l'équipe. Nous poursuivons l'expansion de cette offre à l'échelle de nos rôles de première ligne.

En 2021, l'équipe des Services extérieurs a remporté un prix de l'innovation en matière d'apprentissage pour son intégration transparente dans notre écosystème d'apprentissage et d'information. Il y a maintenant plus de 14 000 employés sur la plateforme. En 2021, les participants ont répondu à plus de 10 millions de questions sur l'apprentissage dans plus de 1,5 million de séances d'apprentissage. Cela a entraîné une croissance moyenne des connaissances de 16 % pour tous les sujets d'apprentissage au sein de la plateforme, et 78 % des utilisateurs ont accédé au contenu sur leur appareil mobile. Au sein de notre équipe Vente au détail, plus

de 90 % des conseillers aux ventes se sont connectés 13 fois par mois en moyenne, créant ainsi une culture d'apprentissage continu réellement proactive.

## Aide à la formation et certifications

Bell offre une aide à la formation et des remboursements pour les cours de certification aux membres de l'équipe admissibles.

Les membres de l'équipe peuvent tirer parti de notre Programme d'assistance-éducation pour poursuivre leurs études par l'intermédiaire d'établissements d'enseignement externes accrédités. Nous avons récemment amélioré considérablement le processus de demande, ce qui a permis aux membres de l'équipe de soumettre une demande de participation au programme et de demander un remboursement.

Bell offre également des subventions salariales à ses membres dans le cadre d'un large éventail de formations et de certifications, y compris des certifications techniques de Microsoft, des certifications en gestion de produits et de projets, des certifications d'analyste d'affaires, ainsi que des certifications propres à certaines unités d'affaires.

## Apprentissage linguistique

Bell exerce ses activités dans les deux langues officielles du Canada. Nous croyons que le fait de mener des affaires en français et en anglais procure à Bell un avantage concurrentiel en nous aidant à mieux servir nos clients actuels, à acquérir de nouveaux marchés au Québec et ailleurs, et à développer des relations avec d'autres groupes canadiens et internationaux.

Le Programme de diversité linguistique de Bell fait la promotion de la maîtrise des langues officielles du Canada en offrant des ressources comme de la formation, des jeux en ligne et des applications d'apprentissage pour aider les membres de l'équipe à améliorer leur français et leur anglais. Le Comité de francisation de Bell, qui soutient l'utilisation du français comme langue d'affaires au Québec, a reçu un prix Mérite du français.

## Développement de carrière

Chez Bell, nous soutenons le développement de carrière et le développement continu en fournissant de la formation, des outils et des ressources. En 2019, nous avons lancé le programme Stratégies de gestion de carrière. Le programme est conçu pour soutenir le développement de carrière comme étant un parcours personnel où les gens peuvent pratiquer l'introspection, évaluer leur cheminement et amorcer des conversations sur leur carrière. Chacun des cinq modules peut être suivi individuellement ou dans un ensemble. Parmi les sujets abordés; comment bâtir votre marque personnelle, comment saisir de nouvelles occasions et comment créer un cercle intime de collègues et de mentors de confiance qui peut vous aider dans votre développement de carrière, entre autres.

L'objectif de ce programme est d'aider les membres de l'équipe à comprendre pourquoi le développement de carrière est important, à animer des conversations sur la carrière et à se familiariser avec les outils et les ressources disponibles chez Bell. Grâce au programme Stratégies de gestion de carrière à d'autres outils et ressources de développement de carrière (p. ex. mentorat, LinkedIn Learning et cours officiel sur la carrière dans le cadre du Cheminement en leadership de personnes), nous favorisons la planification de carrière et le développement continu. À la fin de l'année 2020, plus de 2 100 membres de l'équipe avaient accédé aux plateformes libre-service en ligne.

Le développement de carrière chez Bell est également soutenu par des conversations sur la carrière. Le leader s'assure que les conversations sur la carrière ont lieu de manière régulière et constante.

En 2021, nous avons lancé un projet pilote de relations professionnelles dans le but de faciliter le mentorat professionnel dans nos unités d'affaires, de constituer une solide banque de talents et d'encourager une culture de rapports humains, de collaboration et d'inclusion, tout en améliorant les performances d'une main-d'œuvre hybride qui travaille à distance.

GRI 404-2

---

### Réalisations et rendement

Nous croyons qu'il est important de donner aux membres de notre équipe toutes les chances de réussir en leur communiquant des attentes claires basées sur des objectifs personnels et sur la stratégie et les besoins de l'entreprise.

1 BÂTIR LES  
MEILLEURS RÉSEAUX



2 ACCÉLÉRER LA CROISSANCE  
GRÂCE À DES SERVICES  
INNOVATEURS



3 OFFRIR LE CONTENU  
LE PLUS CAPTIVANT



4 PROMOUVOIR  
L'EXPÉRIENCE CLIENT



5 GÉRER AVEC AGILITÉ ET  
SELON UNE STRUCTURE  
DE COÛTS EFFICACE




6 INVESTIR DANS NOTRE  
ÉQUIPE ET SOUTENIR  
SON ENGAGEMENT



Chez Bell, le développement de carrière est également soutenu par notre processus de gestion du rendement (PGR). Durant le PGR, les membres de l'équipe participent à l'établissement d'objectifs qui englobent l'adoption des comportements de leadership qui sont essentiels pour réussir chez Bell. Les compétences en leadership de personnes et en communication en sont deux exemples. Ce processus relie les objectifs individuels aux six impératifs stratégiques et à l'objectif de l'entreprise.





Nous encourageons tous les membres de l'équipe à tenir des conversations continues et axées sur le rendement et le développement avec leurs leaders tout au long de l'année. Nous avons simplifié le processus d'évaluation annuelle du rendement, ce qui a permis d'améliorer l'expérience utilisateur. De plus, les membres de l'équipe ont l'occasion de documenter les résultats liés à leurs objectifs tout au long de l'année, ce qui permet plus de transparence et plus de reconnaissance pour leurs réalisations.

Avec le passage soudain au télétravail, le besoin de communication et de rétroaction continue entre les leaders et les membres de l'équipe a augmenté. Nous avons mis l'accent sur les méthodes de rétroaction à distance sur le rendement dans le cadre de la formation des leaders, et nous encourageons les leaders à adapter les évaluations de rendement pour nous assurer que les membres de l'équipe reçoivent le soutien dont ils ont besoin. Nos formations et trousseaux d'outils de fin d'année sont conçues avec du matériel fondé sur les meilleures pratiques pour renseigner les leaders et les membres de l'équipe sur la façon d'organiser une évaluation du rendement à distance réussie. Voici quelques-uns des sujets abordés :

- Se préparer à la conversation de fin d'année avec une liste de vérification avant la rencontre.
- Renforcer le rôle des membres de l'équipe comme principal objectif de l'évaluation du rendement.
- Faire preuve d'empathie et de compassion pour encourager les efforts des membres de l'équipe et leur capacité à s'adapter durant les périodes de changement.
- Offrir de la reconnaissance et de l'appréciation aux membres de l'équipe qui sont engagés et qui travaillent fort.
- Reconnaître les préjugés conscients et inconscients.

Dans le cadre de notre initiative visant à redéfinir la gestion du rendement comme un processus continu, prospectif et comme étant un processus de perfectionnement, nous avons mené des recherches internes et externes approfondies. Un accent accru a été mis sur la transformation de la culture qui vise à établir un lien de confiance et favoriser la collaboration entre les membres de l'équipe grâce à des prises de contact et de la rétroaction fréquentes ainsi que l'établissement d'objectifs. Ce modèle renforce le rôle du leader en tant que coach, ce qui permet aux membres de l'équipe de discuter de leurs objectifs de perfectionnement avec leurs leaders et d'assumer la responsabilité d'établir et d'atteindre leurs objectifs.



## Plan de perfectionnement personnel

Les séances de formation sur le plan de perfectionnement (PDP) sont conçues pour soutenir la planification de carrière à court et à long terme et celles-ci sont adaptées au rôle spécifique de chaque membre de l'équipe chez Bell.

Nous encourageons les membres de notre équipe à élaborer un PDP pour les aider à cerner une force à améliorer ou une compétence à développer en fonction de leurs objectifs de carrière. Le PDP aide à déterminer l'expérience dont ils pourraient avoir besoin pour réaliser leurs aspirations professionnelles.



## Développement du leadership

À Bell, nous croyons qu'il est important d'aider les membres de notre équipe à devenir des leaders efficaces et confiants. Le programme Cheminement en leadership de personnes propose aux membres de l'équipe un plan de développement ciblé afin de renforcer leurs aptitudes, leurs comportements et leur rendement. Le programme est lié au Profil de succès du leadership de Bell, qui recense les compétences, les comportements et les résultats pouvant aider les membres de l'équipe à réussir à tous les échelons. Plus de 90 % des membres de l'équipe de direction de première ligne, des cadres intermédiaires et des directeurs y ont participé.

Les clés de notre succès comprennent les commandites par nos hauts dirigeants, un solide partenariat avec l'équipe Ressources humaines, l'engagement continu des leaders et, surtout, la création d'une expérience positive pour les participants. Le Cheminement en développement du leadership offre aux membres de l'équipe un programme de formation personnalisé axé sur les compétences transférables dans toutes nos unités d'affaires.

L'investissement de Bell dans le développement des membres de l'équipe a une incidence positive sur notre capacité à attirer et à fidéliser les meilleurs talents.

La COVID-19 nous a obligés à nous pencher sur l'expérience des participants. Nous avons optimisé l'ensemble de notre programme afin d'offrir des options de diffusion virtuelle en direct.

Pour nous assurer que tous les leaders ont une base commune de compétences, nous offrons notre programme Notions de base aux professionnels et aux gestionnaires qui occupent leur poste depuis peu. Le nouveau format de livraison virtuelle comprend quatre séances virtuelles en direct de deux heures chacune, suivies d'un coaching obligatoire sur l'impact de deux séances de 45 minutes chacune. Les participants apprécient grandement l'accent mis sur le rendement et l'incidence, car ils peuvent quantifier la valeur de leur travail pour l'entreprise et leurs leaders. De plus, ils se sentent connectés grâce à des triades de coaching entre pairs et des triades de responsabilisation.

Après avoir acquis une base solide à l'aide des expériences de travail et du programme de formation Notions de base, notre formation met l'accent sur le développement de compétences précises. Le programme comprend l'éducation (apprentissage formel), l'exposition (apprentissage auprès d'autres personnes) et l'expérience (apprentissage au travail). Il comprend un large éventail d'options d'apprentissage officielles, qui soutiennent toutes des compétences en leadership et des aptitudes à l'acquisition de compétences particulières (pensée stratégique, gestion du changement, coaching personnel et professionnel en équipe). Le programme fournit également un cadre détaillé sur la façon de participer à l'apprentissage expérientiel et à l'apprentissage auprès des autres.

### Développement du leadership des cadres supérieurs

Pour les hauts dirigeants, nous concentrons nos efforts sur le renforcement des savoir-faire, l'engagement, par le biais de programmes formels de développement et de mise en réseau. Nous offrons également des occasions de perfectionnement, par exemple en parrainant le MBA d'un haut dirigeant. Les évaluations du potentiel de leadership, la rétroaction et le coaching axé sur la performance et le développement à un niveau individuel constituent des outils qui sont exploités pour mesurer en permanence les performances et la croissance.

La pandémie a obligé les dirigeants à réexaminer leur façon de diriger, la manière dont ils s'engagent avec leurs équipes, ce qu'ils doivent prioriser et établir des limites. En 2021, nous avons mis en place une série d'ateliers de maître sur la résilience « Resilience Masterclass », conçue pour aider à rester équilibré, concentré et optimiste par la réflexion et le partage transparent en petits groupes. Les aspects les plus précieux du programme sont les suivants : établir des liens avec d'autres membres de l'entreprise, se plonger dans l'objectif, prendre le pouls de l'équipe et créer des boucles de rétroaction. Ce sont 60 % de nos hauts dirigeants qui ont suivi le programme et obtenu un taux de satisfaction de 94 % Bell continue également de parrainer la participation de hautes dirigeantes à des programmes d'éducation de renommée mondiale, où elles peuvent partager leurs meilleures pratiques et apprendre les unes des autres. Ces programmes comprennent le projet Judith Elder, un important forum canadien qui prépare les femmes à progresser dans les postes de haute direction, et le Fellows Program de l'International Women's Forum, une initiative internationale de premier plan visant le perfectionnement des femmes leaders.



## Planification de la relève

La planification de la relève fait partie intégrante de notre stratégie de gestion des talents et de notre engagement à développer les leaders de demain et à enrichir notre bassin de talents. Lorsque nous repérons des leaders au fort potentiel parmi les gestionnaires principaux et les directeurs, ceux-ci bénéficient à l'échelle de l'entreprise de programmes structurés de formation et de perfectionnement visant à accélérer leur progression et à les préparer à relever leurs prochains défis. Grâce à ces programmes, nous bâtissons des communautés de leaders à fort potentiel en leur offrant différentes occasions de développement, notamment des programmes de coaching externes, du mentorat, du réseautage, des programmes de MBA pour cadres supérieurs et d'autres occasions de développement du leadership expérientiel personnalisé (comme des commandites formelles internes de talents féminins clés).

Nous soutenons nos leaders à fort potentiel en les aidant à planifier leur perfectionnement personnel grâce à un coaching individuel assuré à l'interne par notre équipe Gestion de talents. Nous continuons d'offrir aux directeurs, aux gestionnaires principaux et aux gestionnaires à fort potentiel des programmes de leadership expérientiel pour les préparer à de futures responsabilités.

Nous planifions annuellement la relève et évaluons les talents à fort potentiel aux plus hauts échelons, de concert avec le chef de la direction et l'équipe de haute direction. L'équipe de direction revoit les plans de relève pour tous les postes clés de l'entreprise et se concentre sur les plans de développement et les progrès réalisés depuis la plus récente révision...

The logo for ezra. features the word "ezra." in a bold, lowercase, sans-serif font. The letter "a" is notably larger than the other letters and is positioned at the end of the word.The logo for l'effet a features the words "l'effet a" in a lowercase, sans-serif font. The letter "a" is significantly larger and colored yellow, while the rest of the text is black. Below the logo is the tagline "l'ambition change l'équation" in a smaller, black, lowercase font.

*Si cette fiche d'information contient des déclarations prospectives, y compris, sans s'y limiter, sur nos perspectives commerciales, plans, objectifs, priorités stratégiques, engagements, ainsi que d'autres déclarations qui ne renvoient pas à des faits historiques, ces déclarations ne représentent pas une garantie de la performance ni des événements futurs, et nous mettons en garde le lecteur contre le risque que représente le fait de s'appuyer sur ces déclarations prospectives. Les déclarations prospectives sont l'objet de risques et d'incertitudes et reposent sur des hypothèses donnant lieu à la possibilité que les résultats ou les événements réels diffèrent de façon significative des attentes exprimées ou sous-entendues dans ces déclarations prospectives. Se reporter au plus récent rapport de gestion annuel de BCE Inc., mis à jour dans les rapports de gestion trimestriels ultérieurs de BCE Inc., pour obtenir plus d'information au sujet de ces risques, incertitudes et hypothèses. Les rapports de gestion de BCE Inc. sont disponibles sur son site web à [bce.ca](http://bce.ca), sur SEDAR à [sedar.com](http://sedar.com) et sur EDGAR à [sec.gov](http://sec.gov).*