



Faire face aux défis et enjeux internationaux

Conseil des Relations Internationales de Montréal

M. Marc Parent, président et chef de la direction

Jeudi 28 novembre 2019

Montréal

Merci beaucoup Olivier.

Mesdames et messieurs, bonjour,

Merci à Pierre et à toute l'équipe du CORIM de m'avoir invité ici aujourd'hui.

Merci à tous pour votre présence. J'aimerais tout particulièrement souligner la présence de mes parents, Rolande et Robert, qui célèbrent aujourd'hui leur soixantième anniversaire de mariage!

Il me fait vraiment plaisir d'être parmi vous pour vous présenter l'entreprise que j'ai le bonheur de diriger.

Puisque nous sommes au Conseil des Relations Internationales de Montréal, je veux vous parler de comment CAE, une entreprise d'ici, parvient à jouer dans la cour des grands sur la scène internationale.

Pour cela, je vais partager avec vous la recette de notre succès à l'international. Je vais aussi vous parler de trois enjeux, la sécurité, l'attraction de talents et l'environnement qui constituent des défis à l'échelle de la planète et pour lesquels CAE offre des pistes de solutions.

Historiquement, nous étions connus comme un manufacturier de simulateurs de vol pour l'aviation civile, mais nous faisons beaucoup plus que ça.

Aujourd'hui, nous sommes une grande et diverse famille, et nous travaillons ensemble pour offrir l'excellence en formation.

CAE est présente partout au pays avec plus de 4 700 employés d'un océan à l'autre –une entreprise canadienne par excellence, avec son siège social à Montréal. Et si on regarde notre portée mondiale, nous sommes plus de 10 000 répartis dans plus de 160 sites à travers 35 pays. Peu d'entreprises canadiennes ont une telle portée. Plus de 90% de nos revenus proviennent de l'extérieur du Canada.

Chaque année, nous assurons la formation de 220 000 membres d'équipages du secteur civil et de la défense, dont plus de 135 000 pilotes, et des milliers de professionnels de la santé.

En plus de notre leadership incontesté dans la fabrication et la vente de simulateurs, nous avons bâti au cours des dernières années un réseau mondial de centres de formation.

Ce succès nous permet d'être aujourd'hui le numéro 1 dans la formation de pilotes et nous donne accès à des contrats à long terme. C'est ce qui fait que 60% des revenus de CAE aujourd'hui sont récurrents. Et comme vous pouvez voir à l'écran, le succès international de CAE est sans contredit.

Et quelle est notre recette ?

C'est en partie grâce à des acquisitions comme celle tout récemment de la division formation pour l'aviation d'affaires de Bombardier. C'est aussi grâce à des coentreprises et des partenariats stratégiques avec des transporteurs de renommée internationale comme Emirates, Singapore Airlines, Japan Airlines, Air Asia, Air Canada, Air Transat, et avec des constructeurs comme Airbus, Embraer, Bombardier et Dassault.

Pour cela, il faut bien connaître son marché. Nous étions déjà chef de file dans la vente des simulateurs, donc nous pouvions identifier des partenaires potentiels.

Ensuite, il faut des partenariats gagnant-gagnant. Il faut s'assurer que les intérêts de tous soient parfaitement alignés, et que tous aient un incitatif pour réussir. Ensemble, nous partageons les risques, mais les bénéfices aussi.

Une fois établis dans un marché, il faut envoyer nos meilleurs ambassadeurs, nos gestionnaires à haut-potentiel. Cela leur permet de parfaire leur expertise et leur carrière tout en transmettant la culture de CAE aux employés recrutés localement.

En étant proche de nos clients, avec des employés qui parlent leur langue, qui comprennent leur culture et leurs valeurs, nous pouvons mieux comprendre leurs besoins et mieux les ravir.

Notre culture d'entreprise accorde une grande importance au pouvoir d'agir (empowerment) et à l'engagement des employés. On fait confiance à leur leadership, leur créativité et on leur donne une autonomie pour innover.

On va aussi travailler de près avec nos ambassades, le service des délégués commerciaux du Québec et du Canada, qui font un excellent travail pour aider nos entreprises à percer les marchés internationaux.

Et nous restons présents. Mes gestionnaires et moi-même voyageons la moitié de l'année pour visiter nos sites, nos employés et nos clients, à travers le monde.

C'est en grande partie la recette qui nous permet de croître tout en mitigeant les risques.

D'ailleurs, il y a quelques semaines, nous avons inauguré trois nouveaux centres en Europe pour soutenir notre contrat avec easyJet : Gatwick, Manchester et Milan. Fidèles à notre recette, nous avons reçu les ambassadeurs du Canada et les délégués du Québec, et je peux vous dire que nous étions tous fiers de représenter le savoir-faire canadien et québécois à l'étranger.

Je suis toujours fier lorsque nos élus me parlent de leurs visites de nos centres durant leurs voyages. On dirait que CAE est l'adresse à visiter. Il y a toujours un centre CAE pas loin!

Et notre croissance continue, nous ouvrons l'année prochaine un centre à Bangkok, pour soutenir la croissance de Thai AirAsia et un autre en Inde.

Depuis notre transition vers une stratégie axée sur la formation, un nombre grandissant de compagnies aériennes, de forces de défense et de professionnels de la santé nous font confiance comme partenaire de choix en formation.

En fait, notre succès dans la formation fait en sorte que peu importe d'où partait le dernier vol que vous avez pris, il y a de fortes chances que CAE ait formé vos pilotes!

Et c'est une mission noble. Il est gratifiant de savoir que la formation que nous fournissons contribue à la sécurité du transport aérien, permet aux forces de défense d'être prêtes pour leurs missions et aide le personnel médical à sauver des vies.

C'est ce qui inspire à nos employés la passion et l'engagement nécessaires pour ravir nos clients chaque jour.

(Enjeu de sécurité – aviation civile)

Parlons sécurité maintenant.

L'aviation demeure le moyen de transport le plus sécuritaire -et de loin!

Selon IATA, dont le siège social est à deux pas d'ici, plus de 4 milliards de passagers ont voyagé en 2018, sur plus de 46 millions de vols. C'est énorme!

C'est là que CAE joue un rôle. En plus des hautes normes de sécurité de l'aviation qui sont continuellement améliorées, la formation des pilotes joue un rôle clé absolument primordial pour assurer la sécurité.

D'abord, les simulateurs sont si réalistes, que toute la formation se fait par simulateur, et la première fois qu'un pilote vole dans un vrai avion, c'est avec des passagers comme vous et moi en arrière. (Rassurez-vous l'un des pilotes n'en est pas à son premier vol!)

La formation est approuvée par Transport Canada et la FAA, et elle est si rigoureuse et authentique que les pilotes oublient parfois qu'ils sont dans un simulateur. On leur fait pratiquer des situations qui, espérons-le, n'arriveront jamais.

Imaginez-vous un instant, deux pilotes aux commandes.

À 10 000 pieds d'altitude, ils constatent que l'un des moteurs a pris feu. Ils doivent prendre une décision en une fraction de secondes... aucune raison de paniquer.

Grâce à des procédures très rigoureuses, et à la pratique, ils savent quelles manœuvres effectuer pour assurer la sécurité des passagers. Ils ont appris sur nos simulateurs comment anticiper, travailler en équipe et communiquer efficacement en situation de crise.

Rien n'est donc laissé au hasard.

Et ils refont une formation chaque six mois pour perfectionner leurs compétences et conserver leur licence. Et tant qu'ils ne réussissent pas ces épreuves, ils ne peuvent pas piloter.

(PAUSE)

Et grâce à nos investissements dans le numérique et le big data, nous raffinons encore plus la formation.

Par exemple, nous offrons une formation adaptée à partir de données de performance récoltées sur chaque pilote qui fait sa formation.

En faisant l'analyse de ces données, si un pilote a des difficultés par exemple avec l'atterrissage en vent latéral, on va travailler précisément sur cet aspect jusqu'à ce qu'il maîtrise parfaitement ce type d'atterrissage.

C'est de la formation sur-mesure et plus objective, qui va nous permettre d'établir les nouveaux standards de l'industrie.

(PAUSE)

By its very nature, aviation is a highly-regulated and stringent industry because safety is paramount. And the price of admission to be in this market is excellence. If we're looking for airlines to trust us with training their pilots –which is synonymous with safety -- we need to have credibility. And credibility pays off.

Thanks to the great work of our employees here in Montreal and around the world, the investments that we made in R&D are paying off and will continue to do so. As testimony to this, this past year and for the first time in our history, we have provided over 1 million hours of training to our clients.

Our role is essential for the global mobility of personnel and goods, which is essential for the stability of the world economy.

(Enjeu de sécurité – défense et sécurité)

Dans un monde où la situation géopolitique est de plus en plus incertaine, nos forces canadiennes et celles de pays alliés interviennent dans plusieurs zones perturbées par des conflits.

Le rôle du Canada est historiquement reconnu à travers le monde lorsqu'il est question de contribuer au maintien de la paix et de la sécurité.

Nous sommes fiers de nos forces armées qui servent notre pays au quotidien.

Qu'il s'agisse de catastrophes naturelles, de défendre notre territoire, de venir en aide aux communautés vulnérables dans le monde ou de soutenir nos alliés, nos forces sont toujours présentes.

Et la marge d'erreur est mince lorsqu'il s'agit de sauver des vies.

Il est donc essentiel de leur fournir les meilleures solutions de formation pour qu'ils réussissent leurs missions, mais surtout, qu'ils reviennent sains et saufs auprès de leurs familles.

C'est grâce à notre technologie, conçue ici, que nos troupes peuvent s'entraîner sur des scénarios complexes de manière extrêmement réaliste.

En tant que partenaire de formation pour l'Aviation royale canadienne, nous avons entraîné nos troupes sur les appareils qui ont pris part à la mission de maintien de la paix des Nations Unies au Mali.

C'était le déploiement canadien le plus important des 15 dernières années pour l'ONU.

Ce sont des héros dont on ne parle pas assez. Les Forces canadiennes ont fourni des services d'évacuation médicale, de transport et de logistique qui ont fait une énorme différence dans la situation humanitaire dans cette zone.

Pour cette mission, CAE a développé une base de données virtuelle extrêmement précise du Mali avec douze scénarios de formation pour préparer nos troupes à accomplir leur mission avec succès.

Nous sommes aussi fiers d'être partenaire, avec Airbus, du programme canadien pour les nouveaux avions de recherche et de sauvetage. Nous construisons un centre de formation en Colombie Britannique et nous serons responsable de la formation du personnel pendant les 20 prochaines années.

Et au-delà du Canada, nos employés soutiennent la formation des forces alliées dans plus de 100 bases militaires partout dans le monde.

Nos contrats avec toutes les branches des forces américaines –US Air Force, Army, Navy, Marine Corps et même les forces d'élite : U.S. Special Operations Command–les forces Australiennes ou l'Armée allemande, en sont un beau témoignage.

(Enjeu de sécurité – santé)

Parlons santé maintenant.

Nous avons transposé notre savoir-faire et la culture de la sécurité de l'aviation, dans le secteur médical. Celui-ci regardait déjà l'aviation comme modèle d'apprentissage à suivre.

L'objectif ?

Améliorer la sécurité des patients.

La simulation permet de pratiquer des cas d'intervention médicale complexe et de mieux anticiper les événements qui pourraient mettre en péril la sécurité des patients.

Il s'agit d'un enjeu qui préoccupe tous les pays. Selon l'Organisation mondiale de la santé, un patient hospitalisé sur 300 dans des pays à revenus élevés décède d'un accident médical. C'est un enjeu tellement important que l'OMS a décrété que le 17 septembre 2019 serait la première journée mondiale de la sécurité des patients.

Chez CAE, utiliser la simulation pour mieux préparer les professionnels de la santé fait partie de notre mission, de notre rôle social.

Nous offrons le plus vaste éventail de produits que quiconque dans le secteur de la simulation médicale.

Nous avons vendu plus de 14 000 simulateurs santé partout dans le monde.

L'un de ceux-là, CAE Lucina, conçu et développé à Montréal -comme tous nos produits d'ailleurs- est un simulateur d'accouchements et des complications qui peuvent en découler.

Imaginez une situation de dystocie de l'épaule, cas rare mais extrêmement grave que Lucina permet de simuler.

La tête du bébé étant déjà à l'extérieur, ses épaules constituent un obstacle à sa sortie.

Il n'est plus possible de retourner en arrière et de faire une césarienne.

Il faut agir vite pour faire sortir le bébé qui risque l'asphyxie.

Comme lors d'un décollage où un pilote doit réagir rapidement, en quelques secondes, le personnel médical peut souvent être confronté à des situations de crise. Il faut donc être capable d'identifier rapidement le problème, maîtriser les manœuvres à effectuer et les gestes à éviter.

Un professionnel qui n'a jamais fait face à une telle intervention pourrait mettre la vie de la maman et du nouveau-né en danger.

Nous avons aussi intégré notre simulateur Lucina aux lunettes de réalité virtuelle HoloLens de Microsoft, ce qui nous permet d'offrir une formation plus immersive.

On peut voir le nouveau-né à l'intérieur du ventre de sa mère et identifier l'endroit où ses épaules sont bloquées.

Nous avons des dizaines d'autres mannequins qui permettent de former le personnel médical à évaluer et à stabiliser un patient blessé, à contrôler une hémorragie et à s'exercer à fournir une assistance respiratoire.

Je peux vous dire que, personnellement, je me sentrais beaucoup plus en confiance si je savais que l'infirmière ou le médecin ont pu se pratiquer des dizaines de fois sur un simulateur – au lieu de pratiquer sur moi ou un membre de ma famille !

(Attraction de talent – aviation civile)

L'enjeu de l'attraction de talent est un défi à Montréal, mais c'est aussi un défi mondial qui concerne toutes les industries. Un des grands défis pour l'aviation est le recrutement de pilotes.

Les gens voyagent plus que jamais, les flottes des compagnies aériennes croissent rapidement et le taux de départ à la retraite est en hausse.

Dans le secteur de l'aviation civile, CAE estime un besoin mondial de plus de 300 000 nouveaux pilotes au cours des 10 prochaines années, et la moitié d'entre eux n'ont pas encore commencé leur formation.

C'est une énorme opportunité pour CAE.

CAE s'est taillée une place de choix dans le recrutement et la formation d'élèves-pilotes. Nous avons des contrats avec des clients partout dans le monde, notamment avec Southwest, American Airlines, JetBlue, easyJet, Ryanair, AirAsia, et dernièrement Air Canada Jazz.

Pour pouvoir combler cette demande, il faut entre autres convaincre plus de femmes à choisir la carrière de pilote. Aujourd'hui, seulement 5% des pilotes et des instructeurs sont des femmes. Et les gens sont encore surpris lorsqu'ils voient une femme pilote!

To develop ambassadors and role models for other women, we have launched the *CAE Women in Flight* scholarship program.

Five winners have received this year a scholarship covering all their training with CAE. We will follow them on social media throughout their training and they will then become ambassadors of the profession.

CAE has partnered with five airlines, guaranteeing a job as a pilot for each one of these women.

Comme beaucoup de femmes pilotes et instructrices nous disent qu'elles ont choisi le métier de pilote parce qu'elles ont été exposées à ce métier à un jeune âge, j'aimerais vous lancer un appel aujourd'hui :

Parlez-en aux jeunes filles et aux femmes dans votre entourage. Dites-leur que l'industrie de l'aviation est remplie d'opportunités de carrières exceptionnelles pour elles.

(Attraction de talent)

Au-delà des pilotes, Il y a une imminente pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de l'aérospatiale. L'AIAC estime que 50 000 nouveaux postes seront à combler dans les années à venir. La guerre des talents est bien réelle, et on doit s'assurer de tirer notre épingle du jeu.

D'ailleurs j'écoutais un discours il y a deux jours par Yoshua Bengio, professeur à l'Université de Montréal et une sommité en intelligence artificielle. Il faisait un appel pour faire de Montréal une plaque tournante, une Silicon Valley de l'intelligence artificielle. Il disait que ce n'est pas le nombre d'emplois créés qui compte pour demeurer compétitif, mais la valeur créée pour la société. Il faut donc investir dans des emplois de qualité.

C'est ce que nous avons fait l'été dernier. Conjointement avec les premiers ministres du Québec et du Canada, CAE a annoncé un investissement de plus

d'un milliard de dollars en innovation numérique sur cinq ans pour révolutionner la formation tout en développant nos talents.

Bengio voit le talent comme une ressource naturelle : une partie doit être développée ici, et l'autre doit être attirée vers Montréal. Je me joins donc à son appel pour que nous fassions tous de Montréal --industries, universités et gouvernements-- une destination de choix pour l'attraction et la rétention des talents.

Comment y arriver? On doit entre autres offrir plus de stages. C'est une cause importante pour moi. Je me suis joint à *l'organisme Business Higher Education Roundtable* pour lancer un défi à toutes les industries : offrez un stage --ce n'est pas beaucoup- à chaque étudiant au Canada. J'en ai personnellement bénéficié lorsque j'étais étudiant, et je suis sûr que plusieurs d'entre vous aussi. C'est un impératif pour continuer à développer les futurs talents au Canada.

Nous avons aussi lancé il y a tout juste un an une initiative de diversité et d'inclusion, visant à renforcer la participation des femmes dans notre secteur traditionnellement dominé par les hommes.

Je me suis donné comme mission personnelle de veiller à ce que les femmes de CAE puissent réaliser leur plein potentiel en tant que partenaires égales des hommes sur le marché du travail et aient toutes les possibilités d'avancement. ...Est-ce que je veux que mes deux filles aient moins d'opportunités que mon fils? Je vous pose aussi la question.

Je suis fier que nos efforts soient déjà reconnus et récompensés. Nous avons obtenu la Certification Parité, niveau bronze de l'organisme *La Gouvernance au Féminin* – belle initiative de Caroline Codsí qui est à la table d'honneur!

Et plus tôt cette année, CAE a également été sélectionnée parmi l'une des 230 entreprises à travers le monde qui font partie du Gender-Equality Index de Bloomberg. C'est une source de fierté!

Les jeunes de nos jours ne veulent pas simplement travailler pour gagner leur vie. Ils cherchent un emploi valorisant, où ils se sentent utiles à la société.

À CAE, nous sommes assez chanceux car notre mission noble contribue à sauver des vies.

Mais on fait bien plus. On change notre culture d'entreprise. Moins de ligne hiérarchique, plus de collaboration. Nos nouveaux espaces de travail sont invitants et adaptés aux différentes tâches que nos employés sont appelés à faire.

On change aussi le ton de nos communications. On devient plus transparent, on donne plus de reconnaissance à nos employés et on est plus présent auprès de nos communautés.

En ce sens, je suis fier d'annoncer que cette année les 3 700 employés de Montréal ont réussi à amasser plus d'un million de dollars \$ pour Centraide! C'est un record pour nous, 20% de plus que notre objectif!

Nos employés s'impliquent dans des causes qui leur sont chères, que ce soit des cours de codage pour les jeunes ou une cause personnelle. D'ailleurs nous avons lancé un programme d'appui au bénévolat de nos employés à l'échelle de la planète.

(Environnement – Responsabilité sociale d'entreprise)

J'aimerais maintenant vous parler d'environnement et de changements climatiques, un enjeu d'envergure mondiale.

Mes enfants, et les vôtres surement, partagent leurs préoccupations sur cette question chaque jour. Les employés de CAE aussi. Et ça me touche beaucoup.

Vous le savez, nous avons tous un rôle à jouer à cet égard.

Ce n'est pas seulement la responsabilité des gouvernements et des individus. C'est une responsabilité collective, et le milieu des affaires a un important rôle à jouer. Les entreprises se doivent de lier leurs résultats financiers à l'impact de leurs activités au bénéfice de la communauté.

Je suis persuadé que nous tous ici, peu importe l'industrie que nous représentons, posons des gestes concrets en ce sens. Et l'industrie de l'aviation ne fait pas exception.

Elle est responsable de 2% des émissions mondiales de CO2.

À titre de comparaison, internet est responsable de presque autant d'émissions, tandis que l'industrie automobile produit 15% de celles-ci.

Notre industrie est un précurseur, elle s'est engagée, il y a maintenant dix ans, à réduire ses émissions de CO2 de 50% d'ici 2050, par rapport à 2005.

Pour y parvenir, les compagnies aériennes ont certifié des biocarburants, ce qui permet de réduire l'empreinte carbone générée de 80%. Ce n'est qu'une question de coût et de disponibilité avant de pouvoir les utiliser à grande échelle.

Les constructeurs aéronautiques fabriquent des avions plus respectueux de l'environnement comme l'Airbus A220 conçu par Bombardier, qui consomme 20 % de moins de carburant.

Et à partir de 2020, les lignes aériennes se sont engagées à ce que toutes les émissions des vols internationaux qu'elles n'auraient pas été en mesure de réduire soient compensées par l'achat de crédits carbone via le système CORSIA de l'OACI.

Nous pouvons être fiers de ce que notre industrie fait pour réduire son empreinte.

(Environnement – CAE)

Grâce à CAE, la formation des pilotes sur simulateur permet d'éviter l'émission de **centaines de milliers** de tonnes de CO2 chaque année et de diminuer l'usure des avions.

Et aujourd'hui nous offrons à nos clients des simulateurs moins énergivores.

Mais nous voulons en faire plus pour l'environnement.

En ce sens, je suis fier de vous annoncer ici et en primeur, que CAE s'engage à être carboneutre partout dans le monde d'ici l'été prochain. Nous allons donc compenser :

- les émissions de gaz à effets de serre provenant de l'utilisation de carburant par notre flotte d'avions utilisés pour la formation d'élèves-pilotes,
- les émissions reliées à l'utilisation d'énergie dans nos sites,
- ainsi que celles reliées aux voyages d'affaires en avion de nos employés, au niveau mondial... Et je peux vous dire que nos employés voyagent beaucoup!

Pour demeurer à l'avant-garde, nous allons aussi travailler avec l'industrie afin d'acquérir, d'ici peu, des **avions électriques** pour la formation initiale des pilotes de nos académies.

La protection de l'environnement et la lutte aux changements climatiques nous concerne tous. Je vous encourage donc à partager publiquement vos actions en ce sens.

(Conclusion)

En conclusion, comme vous avez pu le constater, nous sommes une entreprise à l'image du Canada, un pays ouvert sur le reste de la planète.

Un pays influent et toujours prêt à travailler avec ses partenaires pour trouver des solutions à des enjeux complexes.

Mais un pays qui, ne peut pas agir seul au niveau international.

C'est pourquoi, le Canada travaille dans un cadre multilatéral avec ses alliés.

De façon similaire, CAE n'est pas en mesure de solutionner, seule, les défis globaux dont je vous ai parlé.

Nous avons une crédibilité qui nous permet de travailler de façon multilatérale, en tant que partenaire de choix de nos clients, pour rendre le transport aérien plus sécuritaire, garder nos forces de défense prêtes pour leurs missions et améliorer la sécurité des passagers.

Vous pouvez compter sur nous pour continuer à promouvoir et accroître la présence des femmes dans notre industrie. Vous pouvez compter sur nous pour donner l'exemple lorsqu'il est question de la protection de l'environnement et de la lutte aux changements climatiques.

On emploie souvent en anglais l'expression « *Canada punches above its weight* » pour désigner le rôle de notre pays sur la scène internationale.

Je dirais que CAE est un ambassadeur de choix pour le Canada *and ... we also punch above our weight!*

Merci beaucoup!