



CERCLE CANADIEN

Transformer l'adversité en un avantage stratégique majeur

M. Marc Parent, président et chef de la direction

Lundi 6 décembre 2021

Montréal

(VIDÉO AGM)

Mesdames et Messieurs, Bonjour,

Merci beaucoup de l'invitation. Nous sommes aujourd'hui le 6 décembre, anniversaire de la tragédie de l'École Polytechnique. Je suis un diplômé de Poly et c'est une tragédie qui me touche profondément et que je n'oublierai jamais. On ne peut pas tolérer la violence faite aux femmes. Et nous avons encore un très faible pourcentage de femmes en génie et dans nos entreprises. Nous avons tous un rôle à jouer pour augmenter la diversité et l'inclusion.

Maintenant, pour revenir à notre sujet.

Ça me fait vraiment plaisir d'être parmi vous et de vous présenter l'entreprise que j'ai le bonheur de diriger et vous dire comment nous avons **transformé l'adversité en un avantage stratégique majeur**... comment nous sommes passés à l'offensive malgré nos marchés perturbés.

Comme beaucoup d'entre vous, il n'y a pas de mots assez forts pour décrire les 18 derniers mois. Qui aurait pu prévoir la chute vertigineuse de 90 % du trafic aérien mondial et la fermeture des frontières dans le monde entier? Notre secteur de l'aviation civile, notre plus grande division, a été frappé de plein fouet et les effets de la pandémie ont également touché nos marchés de la défense et de la santé.

CAE se dirigeait tout droit vers ce qui aurait été un autre exercice record lorsque la pandémie de COVID-19 nous a frappés. Du jour au lendemain, tout a basculé, on ne voyait pas le fond... je ne pensais pas que dans ma carrière je demanderais à chaque jour à ma cheffe de la direction financière, « Sonya, combien de cash avons-nous en banque? ».

Fidèle à notre mission qui consiste à assurer la sécurité, notre première réaction a été de prendre des mesures décisives pour protéger la santé et assurer la sécurité de nos employés et de nos clients. C'était notre priorité, et ça continue à l'être.

La communication et la transparence étaient clé aussi, dès le départ. À chaque trois semaines, j'avais des séances virtuelles avec nos 10 000 employés et je répondais à toutes leurs questions en direct. Mon message : c'est une crise sans précédent, mais toutes les crises passent, celle-ci passera aussi. Il fallait être transparent et donner l'heure juste, et c'est ce qu'on a fait.

Comme vous l'avez vu dans la vidéo, nous avons persévéré et démontré un grand esprit d'équipe qui est à l'image de notre valeur principale d'entreprise qui consiste à agir tous ensemble en tant qu'« Un CAE ».

Les simulateurs de vol et la formation des pilotes que CAE offre sont essentiels au maintien du trafic aérien dans le monde. Les pilotes doivent se former sur des simulateurs régulièrement, chaque six mois, pour garder leur licence et c'est ce qui fait que le transport aérien est le moyen de transport le plus sécuritaire.

Donc pour livrer ce service essentiel, alors que de nombreux pays avaient fermé leurs frontières et imposaient des mesures de confinement strictes, plusieurs de nos employés ont traversé de longues périodes de quarantaine, loin de leurs proches, pour se rendre chez nos clients partout dans le monde et participer à l'installation et à la maintenance des simulateurs, ainsi qu'à la formation. Je suis fier que nos employés aient pris les moyens pour soutenir les activités critiques de nos clients, soit en personne dans des conditions difficiles ou de façon ingénieuse en formant les clients ou les fournisseurs à distance.

Je suis aussi fier de la façon dont notre entreprise s'est comportée dans ce contexte difficile. Nous avons pris des mesures extraordinaires pour protéger CAE, nos employés et nos clients. Et, en pleine situation de crise, nous avons pris des mesures audacieuses, pour consolider nos marchés principaux et prendre de l'expansion dans les marchés adjacents.

Je vais vous en parler plus en détail, mais j'aimerais **tout d'abord parler du rôle social** que nous avons joué.

Nous avons été guidés tout au long de la pandémie par notre vocation qui consiste à garantir la sécurité, qui est au cœur de tout ce que nous faisons.

(CAE Air 1)

En mars 2020, même si nous étions touchés comme entreprise, nous ne pouvions pas rester les bras croisés. Nos concitoyens du monde entier infectés par la COVID-19 luttaienent littéralement pour respirer et les hôpitaux, qui ont rapidement été débordés, étaient confrontés à des besoins accrus en équipements médicaux essentiels, surtout des respirateurs et de l'équipement de protection individuelle.

On a senti qu'il était de notre responsabilité de trouver des façons de mettre en application de façon concrète nos forces en matière d'innovation pour aider les hôpitaux et les travailleurs de la santé en première ligne qui luttent pour sauver des vies. L'innovation est au cœur de notre ADN, je savais qu'on pouvait faire une différence.

C'est comme ça qu'est née l'idée du **respirateur CAE Air1**.

Nos employés ont travaillé d'arrache-pied et ont fait preuve d'innovation et d'agilité. On a réussi ensemble à concevoir de zéro un nouveau design de respirateur et à le faire certifier et à en livrer des milliers au gouvernement du Canada en une fraction du temps habituel! Je suis tellement fier de notre équipe qui a su relever ce défi humanitaire.

Plus de 500 employés de CAE, de toutes les divisions, ont travaillé sur ce projet à notre siège social de St-Laurent et ce projet a aussi permis de maintenir 3 000 emplois chez nos fournisseurs. Nous avons collaboré avec plus de 130 fournisseurs, dont 95 au Québec et beaucoup d'entre eux sont ici aujourd'hui. Bravo pour votre ingéniosité! Ensemble, on a réussi à soutenir notre collectivité, aider le Canada à être autosuffisant et surtout, nous nous sommes réinventés tout en gardant notre mission à cœur : contribuer à sauver des vies.

La capacité d'innovation de CAE ne s'est pas arrêtée là, nous avons lancé plusieurs autres initiatives pour aider à la lutte contre la COVID-19.

On a assemblé des purificateurs d'air, élaboré et offert du matériel de formation en ligne gratuit afin de préparer le personnel de santé à lutter contre la pandémie et à pratiquer de façon sécuritaire l'intubation et la ventilation, des compétences essentielles pour sauver des vies.

(Vaccination)

Au début de 2021, nous avons également pris l'initiative de créer le Regroupement des entreprises pour la vaccination afin de prêter main-forte au gouvernement, réduire la pression sur le système de santé et contribuer à remettre l'économie sur les rails. J'ai personnellement parlé, entre Noël et le jour de l'an, à des présidents d'entreprise et mis sur pied une équipe chargée de rassembler les grandes entreprises pour qu'elles travaillent en collaboration avec le gouvernement du Québec afin de créer 27 pôles de vaccination. Plus 150 entreprises se sont mobilisées à travers ces pôles et l'ont fait à leurs frais.

J'étais évidemment déterminé à ce que CAE soit la première à ouvrir son centre de vaccination, c'est ce que l'on a fait. Pendant les 4 mois d'activité de notre centre, je suis très fier que nous ayons administré près de 33 000 doses de vaccin et nous sommes le pôle de vaccination en entreprise qui a vacciné le plus de gens.

Nous sommes très fiers d'avoir contribué à la mobilisation du secteur privé et reconnaissants envers nos partenaires, notamment le Ministère de la Santé et des Services sociaux et les CIUSSS, sans qui toute cette aventure n'aurait pas été possible. J'aimerais féliciter le gouvernement du Québec pour sa grande ouverture à travailler avec les entreprises. Ensemble, nous avons accéléré le processus de vaccination pour nos employés et ceux des entreprises partenaires, leur famille et la communauté environnante. Pas loin de 400 000 doses de vaccin ont été administrées via les entreprises.

(Carboneutralité et RSE)

Nous avons non seulement renforcé le rôle social de CAE avec la vaccination, mais nous sommes aussi **devenus la première entreprise aéronautique canadienne à être carboneutre** à l'échelle mondiale.

Malgré un tourbillon d'éléments imprévisibles, on a honoré notre engagement pris avant la pandémie – une nouvelle démonstration du leadership environnemental de CAE et son engagement envers les générations futures. C'est une réalisation audacieuse, et j'espère que l'engagement de CAE dans la lutte contre les changements climatiques inspirera d'autres entreprises à prendre des mesures concrètes dès aujourd'hui. La COP26 a démontré l'importance d'agir. Les gouvernements doivent prendre action, mais les entreprises aussi doivent être proactives.

Nous avons également progressé en termes de diversité et d'inclusion, en renforçant notre position contre la discrimination et en investissant dans le développement des femmes. Nous disposons désormais de six groupes de ressources pour les employés, qui constituent d'incroyables réseaux d'ambassadeurs.

Ils soutiennent les femmes, la communauté LGBTQ2+, les vétérans – on en a plus de 2 000 à CAE – les employés de différentes origines ethniques et races, et les parents d'enfants vivant avec des besoins spéciaux. Nos efforts sont reconnus, comme en témoigne notre présence dans l'indice Bloomberg d'égalité des genres pour la troisième année consécutive et notre certification Argent par la Gouvernance au Féminin.

(PAUSE)

(Changement Mission – Vision)

The sharp industry headwinds that confronted us demanded new thinking. We pivoted in all our businesses to support our customers in innovative ways, often remotely. And we boldly seized opportunity through this period of uncertainty.

Building on the strengths of our great company, we adapted our strategy, widening our aperture and embracing a new mission and vision focused on high technology and expansion into adjacent growth markets.

Our **mission** (I always look at it as our calling card) is to lead at the frontier of digital immersion with high-tech training and operational support solutions to make the world a safer place.

Our **vision** (I look at it as what we want to be when we grow up) is to be the worldwide partner of choice in civil aviation, defence and security, and healthcare by revolutionizing our customers' training and critical operations with digitally immersive solutions to elevate safety, efficiency and readiness.

Pour saisir les opportunités devant nous, nous avons été vers nos actionnaires, dont la Caisse de dépôt ici même à Montréal. Nous avons mis à profit les marchés de capitaux pour la première fois en 18 ans afin de renforcer notre position sur nos marchés clés de l'aviation civile et de la défense. Nous avons levé 1,5 milliards de dollars, ce qui nous a permis de faire l'acquisition de **neuf** entreprises depuis le début de la pandémie.

Parmi elles, les acquisitions de **Flight Simulation Company**, de TRU Simulation + Training Canada et **Global Jet Services**.

Elles nous ont permis de consolider notre capacité de formation civile et nos produits de simulation. Nous continuons à être le chef de file incontesté dans la vente de simulateurs de vol avec plus de 80 % du marché, année après année; et nous avons le plus grand réseau de centres de formation au monde. Avant la pandémie, on formait plus de 220 000 membres d'équipage, dont 135 000 pilotes. Les compagnies aériennes du monde entier sont nos clients, ainsi que les exploitants de jets d'affaires. Nous sommes le fournisseur de formation de tous les manufacturiers d'avions d'affaires dont Bombardier, où nous sommes le fournisseur autorisé pour tous les jets d'affaires.

Avec l'acquisition de **Merlot Aero Limited** et de **RB Group**, et le mois dernier, de la division **AirCentre** de Sabre, nous élargissons notre expertise **au-delà de la formation des pilotes**, dans le marché grandissant des **solutions numériques d'optimisation et de gestion des vols et des équipages**. C'est un nouveau marché pour CAE, un marché connexe à celui de la formation, estimé à plus de 2 milliards de dollars.

Lorsque l'acquisition de la division AirCentre de Sabre sera complétée dans quelques mois, nous deviendrons un chef de file dans ce nouveau domaine pour CAE.

Les pilotes ont été durement touchés par la COVID-19. Dans le but de les appuyer, nous avons lancé **Airside**, une plateforme numérique qui réunit la communauté des pilotes. Plus de 100 000 utilisateurs dans environ 200 pays accèdent à cette plateforme qui permet aux pilotes de développer leurs compétences, de rester en contact avec le secteur de l'aviation et de mieux se préparer à poursuivre leur rêve de voler. On a également créé de nouveaux cours en ligne pour former les pilotes et les techniciens de maintenance à distance.

And in Defence, with the acquisition of **L3Harris Technologies' Military Training business**, CAE's largest acquisition ever, we doubled our U.S. defence presence to become the largest non-OEM training provider to the U.S. military.

We are now the world's leading platform-agnostic global training and simulation pure play. As a result of the acquisition, the iconic brands in the simulation industry, Link and Doss Aviation, are now part of CAE. And in addition to

Reflectone acquired in 2001, CAE has brought together the legacy of the founding fathers of simulation - Edwin Link of Link Aviation, Luther Simjian of Reflectone, and Ken Patrick of CAE, representing nearly a quarter millennium of combined of training and simulation excellence - under one roof.

Cette acquisition accélère notre stratégie de croissance et augmente notre capacité à soutenir des opérations multidomaines, tout en nous positionnant pour une expansion dans le soutien aux missions et aux opérations. Elle solidifie notre position dans le domaine aérien, augmente nos capacités sur terre et sur la mer, et nous donne accès aux domaines de l'espace et de la cybernétique.

Nous travaillons maintenant à l'intégration des 1 600 employés issus de l'acquisition et nous allons également mettre à profit notre expertise combinée pour soutenir la mission de nos clients dans le domaine de la défense et de la sécurité.

Déjà, notre position s'est considérablement améliorée suite à l'acquisition. Notre secteur Défense a remporté un premier contrat en tant que maître d'œuvre pour la communauté du renseignement américain et dirigera les efforts de développement et d'intégration du prototype Beyond 3D pour la National Geospatial Intelligence Agency. De plus, CAE USA a signé un accord de partenariat avec Bell Flight en appui des programmes Future Vertical Lift de la U.S. Army. Bell considère notre centre de formation en Alabama comme un centre clé situé à proximité de Ft Rucker, une base importante de l'armée américaine.

Ce ne sont que des exemples; l'acquisition a élargi considérablement la base de clients et la portée du marché de CAE.

(PAUSE)

Et en Santé, on a fait l'acquisition de **Medicor LAB**, une entreprise privée du Québec qui est spécialisée dans la simulation médicale, plus précisément dans les petits dispositifs d'entraînement et dans la production de peau synthétique réaliste.

Cette acquisition va nous permettre de développer notre gamme de produits et d'améliorer considérablement le réalisme de nos simulateurs.

La pandémie a mis en lumière l'importance de CAE Santé. Dans le contexte actuel de pénurie de personnel et de surmenage des professionnels de la santé, il est primordial d'offrir des solutions modernes et accessibles pour accélérer la formation des infirmières et des médecins de demain. Jamais auparavant avons-nous été autant exposés à la fragilité des systèmes de santé partout dans le monde. Le personnel médical est essentiel pour faire face aux pires crises et des solutions existent pour faciliter et accélérer l'apprentissage de l'importante relève qui doit être formée.

Depuis le lancement de CAE Santé il y a 12 ans, des milliers de simulateurs de santé sont en exploitation dans le monde. Ils offrent une expérience d'apprentissage unique, avec un énorme potentiel d'amélioration de la sécurité des patients.

Nos simulateurs de patients sont très évolués et permettent de recréer des scénarios critiques et rares. Ils respirent, crient, saignent et simulent les fonctions du corps humain. Ils 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 suis vraiment très emballé par les possibilités de croissance de CAE Santé à long terme. Ce n'est qu'un début, il est en voie de devenir une partie plus significative au sein de CAE.

(PAUSE)

Pour y parvenir, on continue à investir dans l'innovation et de miser sur la haute technologie.

Cet été, en partenariat avec les gouvernements du Canada et du Québec, et en présence des premiers ministres du Québec et du Canada, j'ai annoncé que CAE fera un investissement d'un milliard de dollars dans l'innovation au cours des cinq prochaines années. Ceci permettra de développer les technologies de demain et des solutions numériques immersives dans tous nos marchés.

Il positionnera CAE comme un chef de file en matière de haute technologie, de soutien opérationnel, de technologies avancées de soins de santé et de solutions de formation pour le nouveau marché prometteur de la mobilité aérienne avancée – ce qu'on appelle communément les taxis aériens, ou eVTOL – aéronefs électriques à décollage et atterrissage verticaux.

Le savoir-faire de CAE dans ce domaine est déjà mis en évidence avec Jaunt Air Mobility, BETA Technologies, et Volocopter qui ont tous choisi CAE comme partenaire. Notre entreprise jouera un rôle important de leadership dans le développement de la formation et des normes en matière de formation pour ce tout nouveau mode de transport aérien. D'ailleurs, on travaille déjà de près avec les organismes de réglementation pour s'assurer que ce nouveau domaine soit aussi sécuritaire que l'ensemble du transport aérien.

Pour moi, c'est un marché excitant, une belle occasion pour nos jeunes, on estime qu'il y aura une demande potentielle pour la formation de quelque 60 000 pilotes d'ici 2028.

Imaginez les possibilités que ces nouveaux aéronefs apportent. C'est un mode de transport électrique écoénergétique, qui permettra le transport de marchandises plus directement, et permettra aux passagers de traverser les villes achalandées plus rapidement.

Au niveau de la formation, on offrirait une gamme complète, des simulateurs de vol aux lunettes de réalité augmentée.

C'est extrêmement excitant pour CAE, mais aussi pour toute la grappe de l'industrie aérospatiale québécoise. Nous avons tout ce qu'il faut à Montréal pour créer un centre névralgique spécialisé dans ces aéronefs électriques à décollage et atterrissage verticaux, avec plusieurs entreprises, nos universités, l'École nationale d'aérotechnique, et l'École des métiers de l'aérospatiale.

Tout ce secteur en plein ébullition est entièrement électrique et s'aligne parfaitement avec les priorités du Québec et d'Ottawa en matière d'électrification des transports.

Notre engagement à créer une industrie aéronautique plus durable ne s'arrête pas là. Nous investissons également dans le développement de technologies et de solutions pour des avions électriques à des fins d'entraînement des pilotes. Nous voulons moderniser notre propre flotte de plus de 200 avions d'entraînement légers pour réduire notre empreinte carbone et contribuer à un monde plus vert.

(Culture high-tech)

Beaucoup de beaux projets, de la croissance, et comme beaucoup d'entre vous, un besoin de personnel qualifié. Nous sommes en compétition avec beaucoup d'entreprises et de secteurs qui misent aussi sur les technologies. Pour attirer des talents spécialisés chez CAE, on doit continuer à être à l'avant-garde au niveau de notre culture. On s'est rendu compte que l'on ne doit pas seulement « faire » de la haute technologie, on doit « être » une entreprise de haute technologie.

Nous sommes déjà à l'avant-garde avec nos espaces de travail Agora – des espaces de travail ouverts et lumineux qui favorisent la collaboration. Pour avoir moi-même visité des entreprises à Silicon Valley, on n'a rien à leur envier! Nous sommes innovateurs avec nos défis de l'innovation et nos hackathons. Mais on veut en faire plus.

On aspire à être une entreprise de haute technologie qui embrasse l'agilité et l'expérimentation, qui inspire l'audace et le courage, qui perturbe les secteurs dans lesquels on exerce nos activités, qui cultive la diversité des talents, où l'innovation est incrustée dans tout ce que l'on fait, où les équipes sont fluides et où les employés ont le pouvoir d'agir, de prendre de plus gros risques et de sortir des sentiers battus.

(PAUSE)

En conclusion, je n'ai jamais été aussi confiant quant aux perspectives de notre grande entreprise. **En jouant à la fois à la défensive et à l'offensive, en mettant l'accent sur notre culture high-tech**, en continuant à jouer notre rôle social, CAE émergera de la pandémie en meilleure position, plus résiliente et plus rentable.

J'aimerais en profiter pour remercier nos employés pour leur dévouement et leur agilité dans ces circonstances sans précédent. Rien n'aurait été possible sans leur résilience et leurs efforts. Je suis particulièrement fier de diriger cette grande entreprise, leader du secteur, qui joue un rôle clé pour rendre notre monde meilleur et plus sécuritaire.