

**Notes pour un discours**

**Éric Martel**

**Président et chef de la direction**

**Bombardier Inc.**

**Assemblée annuelle des actionnaires**

**Montréal**

**18 juin 2020**

*Seule la version prononcée fait foi*

Merci Pierre. Bonjour à toutes et à tous,

C'est un privilège et un honneur pour moi d'être ici aujourd'hui, et de m'adresser à vous pour la première fois en tant que président et chef de la direction de Bombardier.

Je veux d'abord remercier Pierre et tout le conseil d'administration de m'avoir offert l'opportunité de diriger cette très grande entreprise qui représente le savoir-faire du génie québécois dans le monde entier.

J'ai toujours eu une passion considérable pour les produits hautement technologiques de Bombardier, pour la créativité de ses artisans et pour son impact à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, je suis heureux que l'on me donne l'opportunité de remodeler ce fleuron québécois et de lui faire prendre son envol, afin qu'il puisse devenir à nouveau un grand symbole de fierté pour nous tous.

\* \* \*

Ce matin, je vous ferai part de certaines de mes réflexions et observations des 11 dernières semaines depuis que je suis revenu chez Bombardier. Je soulignerai aussi nos principales priorités à court terme, alors que nous continuons à traverser la crise du COVID-19 et à regarder au delà, vers l'avenir.

Mais d'abord, je crois qu'il est important que je commence en disant que je reconnais et comprends tout à fait que les récents résultats financiers de Bombardier aient déçu les actionnaires.

Si de nombreux progrès ont été réalisés pour rationaliser et centrer les activités de l'entreprise, nous n'avons pas atteint nos objectifs financiers ni répondu à vos attentes. De plus, les retards répétés des programmes et les difficultés techniques ont terni notre réputation d'excellence opérationnelle. Enfin, nous comprenons que nos performances ont ébranlé la confiance de nombreuses parties prenantes.

C'est inacceptable. Surtout pour une entreprise ayant une histoire aussi longue et remarquable que Bombardier. J'ai donc fait passer un message clair au sein de l'entreprise, à savoir que nous devons redevenir prévisibles dans nos performances, et

que nous devons agir sans délai pour restaurer notre réputation et notre culture autour de l'excellence opérationnelle.

Nos récentes performances n'ont pas été à la hauteur, et je comprends la déception de nos actionnaires.

Notre mandat est clair : faire de Bombardier une entreprise forte, fiable et durable; et cela commence en établissant des priorités claires, en étant transparent quant aux défis que nous rencontrons, et en livrant des performances prévisibles et stables, trimestre après trimestre.

Je suis convaincu qu'avec notre portefeuille de produits et nos milliers d'employés talentueux, passionnés et déterminés à faire partie d'une équipe gagnante, nous pouvons atteindre cet objectif.

Évidemment, ce seront nos actions – et pas nos mots – qui forgeront votre opinion et votre confiance en notre avenir.

Mais la bonne nouvelle est que, après seulement quelques mois, j'ai déjà eu l'occasion de constater chez nos employés tout le talent, la détermination et l'intensité nécessaires pour transformer nos objectifs en résultats tangibles.

### **Situation actuelle (gestion de la COVID-19)**

Passons maintenant à la question qui, j'en suis sûr, est la plus importante pour vous tous qui nous écoutez aujourd'hui : quel est l'impact de la pandémie de COVID-19 sur Bombardier ?

Comme je l'ai indiqué aux investisseurs et aux analystes lors de la publication des résultats du premier trimestre, la pandémie de COVID-19 a engendré d'importants défis dans le monde entier, pour les communautés où nous exerçons nos activités, pour nos clients et pour notre entreprise.

Il est clair que nous sommes confrontés à une nouvelle réalité, et il est essentiel que nous composions avec elle très rapidement. Cela signifie que nous devons prendre des

décisions difficiles et changer notre mode de fonctionnement et notre façon d'avancer; et c'est exactement ce que nous faisons.

Vous vous souvenez sans doute que lorsque la crise a commencé à se développer, nous avons agi rapidement pour protéger la santé et la sécurité de nos employés, pour appuyer les gouvernements dans leurs efforts à ralentir la propagation du virus, et pour servir nos clients au meilleur de nos capacités. Nous avons aussi géré nos activités de manière à en réduire les coûts, à préserver nos liquidités et à nous garantir des liquidités suffisantes.

Je suis très fier de la façon dont toute l'équipe de Bombardier a réagi et continue de réagir face à la crise.

Il y a eu de nombreux exemples de leadership dans l'entreprise. Je voudrais en souligner quelques-uns, à commencer par les dirigeants des sites et les membres de l'équipe qui ont travaillé sans relâche pour nous assurer que nous disposions des procédures et protocoles appropriés pour protéger nos employés dans le monde entier lorsque nous avons repris les activités au cours des dernières semaines.

Il s'agissait notamment de mettre en œuvre le télétravail dans la mesure du possible, de développer les meilleurs protocoles de sécurité et de nettoyage dans nos usines, centres de service et autres installations. Et, pour les employés personnellement touchés par la COVID-19, nous avons mis en place un soutien supplémentaire pour leur permettre de prendre soin d'eux-mêmes et de leur famille.

Je suis très fier des employés de Bombardier qui ont soutenu, malgré la pandémie, nos clients et les communautés où nous exerçons nos activités. Je parle de nos collègues sur le terrain qui veillent à ce que les systèmes de transport en commun restent opérationnels. Je parle aussi de nos employés qui travaillent à fournir aux premiers intervenants en santé l'équipement de protection dont ils ont besoin.

Cela comprend:

- la production de plus de 40 000 visières de protection;

- le soutien à la fabrication de près de 30 000 respirateurs;
- le don de milliers d'équipements de protection individuelle à l'usage de nos gouvernements,
- l'utilisation de notre flotte d'avions d'affaires pour du transport humanitaire ou médical; et
- des dons de plus de 600 000 \$ de notre bras philanthropique, la Fondation J. Armand Bombardier, pour soutenir la recherche médicale et les communautés les plus vulnérables où nous sommes présents.

Passer, en quelques jours seulement, de la fabrication de trains et d'avions d'affaires à l'assemblage d'équipements de protection essentiels aux travailleurs de la santé témoigne de la compétence et de l'engagement de nos employés.

Beaucoup de choses ont changé chez Bombardier au cours des cinq dernières années, mais le dévouement et l'engagement de nos employés les uns envers les autres, envers nos clients et envers les communautés où nous exerçons nos activités sont plus forts que jamais.

### **Mes 11 premières semaines**

Depuis que je suis revenu chez Bombardier, mon objectif premier a été de gérer l'entreprise pendant la crise et la reprise des activités. Cela inclut des appels quotidiens avec les dirigeants, une attention particulière à la gestion des coûts et des flux de trésorerie, ainsi que des communications régulières avec les clients et les principaux fournisseurs, la confirmation des commandes et la révision des calendriers de livraison.

### **Fixer les priorités**

J'ai également eu l'occasion de rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise et de fixer six priorités claires pour l'avenir immédiat et à court terme.

Ces priorités sont les suivantes :

**D’abord**, continuer de gérer nos activités de façon proactive pendant la pandémie de COVID-19 pour assurer la durabilité à long terme de notre entreprise.

J'ai parlé plus tôt des mesures que nous avons prises pour assurer la sécurité de nos employés et de nos clients. Nous sommes également proactifs pour nous assurer de disposer de liquidités suffisantes pour faire face à la crise.

**Notre deuxième priorité est** de rendre prévisibles les résultats de notre secteur d’activité de transport sur rail en étant constants dans notre performance.

**Comme troisième priorité**, nous devons aligner la production de Bombardier Aviation sur la demande du marché – d’abord pour traverser la crise – et ensuite pour que ce soit un secteur d’activité plus rentable et générant des flux de trésorerie plus stables.

Aujourd'hui, l'incertitude demeure quant à la durée de la pandémie ou à la vitesse à laquelle nos marchés finaux se rétabliront. Toutefois, il est clair que le court terme sera difficile; et Bombardier, comme tout le monde dans l'industrie aéronautique, a été obligé d'ajuster les cadences de production et de réduire avec regret ses effectifs.

Ces décisions sont parmi les plus dures à prendre pour un chef de la direction. Elles ne sont jamais prises à la légère. Dans le cas présent, elles étaient absolument nécessaires étant donné l'impact de COVID-19 sur notre marché.

À plus long terme, avec notre avion d'affaires *Global 7500* et la mise en service de nos avions *Global 6500* et *Global 5500*, Bombardier est en bonne position; et, lorsque la crise se dissipera, nous passerons à l’offensive, ce qui implique de stimuler les occasions de croissance du marché de l’après-vente de l’aviation d'affaires – **notre quatrième priorité**.

**Notre cinquième priorité est** d’achever nos cessions aéronautiques ainsi que la vente de Bombardier Transportation pour relever les défis que nous pose notre bilan.

Nous faisons de bons progrès dans ce domaine. Nous avons clos la vente du programme CRJ le 1<sup>er</sup> juin dernier. Nous travaillons assidûment avec Spirit pour conclure la vente de nos activités liées aux aérostructures. Le produit de ces cessions,

et nos autres mesures, nous permettront de subvenir à nos besoins financiers jusqu'à la transaction avec Alstom dont l'échéancier actuel reste très proche de l'initial.

Enfin, **notre sixième priorité** est de jeter les bases d'un succès à long terme en définissant une vision claire pour notre entreprise et en instaurant un changement de culture.

Plus précisément, je veux que la culture de Bombardier soit telle qu'indiquée sur ce tableau : une entreprise centrée sur les personnes et les clients qui valorise la performance, l'excellence opérationnelle et l'esprit d'équipe. Une entreprise qui fasse toujours preuve de transparence et d'authenticité à tous les échelons.

Avec des priorités claires et une culture solide, nous traverserons la crise actuelle et ferons de Bombardier une entreprise plus rentable et prévisible, dont le bilan est plus sain. C'est ainsi que nous redéfinirons la notion de « gagner » pour aller de l'avant.

\* \* \*

Là encore, notre objectif n'est pas de simplement sortir de la pandémie COVID-19. Il est plutôt de reconstruire une entreprise plus forte et plus prévisible, en mesure de générer de bons résultats financiers et de créer de la valeur pour ses actionnaires.

En parallèle, la manière dont nous produisons nos résultats continuera d'être aussi importante que les résultats eux-mêmes. De plus, je tiens à réaffirmer (comme indiqué dans notre rapport d'activité récemment publié) notre engagement à maintenir les normes éthiques les plus élevées, à offrir un lieu de travail sain, diversifié, ouvert à tous et centré sur les personnes, et à faire preuve de leadership environnemental dans nos produits, notre chaîne d'approvisionnement et nos activités.

Bien que le contexte actuel soit très difficile, je suis optimiste quant à notre avenir, et je suis heureux de diriger une entreprise bénéficiant d'un portefeuille de produits aussi solide et d'employés aussi formidables.

Je peux vous assurer que toute l'équipe travaille d'arrache-pied pour réaliser les priorités que je vous ai exposées et pour augmenter la valeur de votre entreprise. Je suis impatient de vous tenir régulièrement informés de nos progrès.

Je vous remercie encore une fois de vous être joints à nous ce matin ainsi que pour l'intérêt que vous portez à Bombardier.

En concluant, je peux vous assurer que nous comprenons bien votre déception. Mais je suis surtout convaincu que nous allons reconstruire ce fleuron québécois, afin que nous en soyons tous fiers à nouveau.

Je vous souhaite à vous et vos proches de demeurer en bonne santé et en sécurité dans les jours et semaines à venir.

Je vous remercie de votre attention.

\* \* \*