



***CAE : DES RÉSULTATS NON SIMULÉS***

**Allocution de M. Robert E. Brown  
Président et chef de la direction  
CAE inc.**

**Les rendez-vous financiers *Les Affaires*  
Le 18 septembre 2008**

Mesdames et messieurs,

Je veux d'abord remercier M. Jean-Paul Gagné de m'avoir invité à cette tribune et pour son aimable présentation. Et merci à vous tous de vous être déplacés ce matin pour m'entendre.

Vous le savez, CAE est le leader mondial de la simulation de vol. Donc, d'une certaine façon tout ce qu'on fabrique est trompeur. Nos appareils peuvent donner des sueurs froides aux pilotes, sans jamais quitter le sol. Mais aujourd'hui, je veux vous parler de manœuvres qui n'ont rien de simulé : je veux parler du virage effectué par CAE au cours des quatre dernières années.

## **CAE 101**

Pour bien comprendre l'évolution de CAE au cours des dernières années, il faut d'abord connaître un peu ce qu'est CAE.

Plus de 70 pour cent des simulateurs de vol en service dans le monde ont été construits par CAE. Ça, c'est la partie connue.

Ce qui est moins connu, c'est que nous faisons bien davantage que fabriquer des simulateurs de vol pour les compagnies aériennes, ce qui représente environ 25 pour cent de notre chiffre d'affaires. Un deuxième quart de nos revenus vient de nos services de formation de pilotes dans le domaine civil. Cette formation est effectuée sur nos propres simulateurs, dans les centres de formation que nous avons dans la plupart des régions du monde.

Ce qui est moins connu aussi, c'est que près de la moitié de nos affaires provient des marchés militaires. C'est tout à fait exceptionnel pour une compagnie canadienne. Parce que nous sommes le leader mondial, les gouvernements étrangers – à commencer par celui des États-Unis -- nous confient des mandats militaires, tout simplement parce que notre technologie est la plus susceptible d'assurer la sécurité et l'efficacité de leurs troupes.

### **CAE en 2004 – état des lieux**

Je suis arrivé chez CAE en 2004, à peu près à cette période-ci de l'année.

L'entreprise était profitable, mais il y avait des préoccupations :

- Le bénéfice avait plongé de plus de 50 pour cent en deux ans;
- Les flux financiers et le rendement du capital étaient insatisfaisants;
- La compagnie était à la limite de ses conventions bancaires;
- Et bien sûr le marché nous avait durement sanctionné – l'action avait également plongé de 50 pour cent en deux ans.

Il fallait restaurer la valeur de l'investissement de nos actionnaires.

Avec l'équipe de CAE, nous avons effectué un inventaire de la situation. Nous avons sondé nos publics privilégiés – clients, actionnaires, employés. Nous avons fait les constats suivants :

- CAE exerçait un leadership technologique indiscutable dans notre secteur;
- La gamme de produits et services était bien diversifiée;
- La main-d'œuvre était d'une grande compétence;

CAE avait une stratégie de diversification bien conçue : 50 pour cent militaire et 50 pour cent civil; sous un autre angle, 50 pour cent produits et 50 pour cent services.

Pourtant, la stratégie ne créait pas de valeur. Le problème n'était pas dans la stratégie; il était dans l'exécution.

Cette situation tenait à certains problèmes organisationnels. Je mentionne les principaux :

- Les équipes de fabrication livraient des simulateurs extrêmement sophistiqués, presque sur mesure, et à coût très élevé – elles donnaient souvent au client plus que celui-ci n'en demandait.
- De leur côté les équipes de nos centres de formation devaient rentabiliser leurs services dans un marché concurrentiel avec des appareils trop coûteux pour les besoins.
- La compagnie était divisée en deux secteurs, civil et militaire, qui intégraient tout depuis la fabrication jusqu'à la formation. Ils fonctionnaient presque en silo, alors qu'ils avaient avantage à regrouper leurs connaissances et leur approvisionnement.

Les employés aimaient la compagnie et ne demandaient qu'à s'y engager encore plus.

Ajoutez à cela que le bilan nous laissait peu de marge pour investir dans la connaissance et dans la croissance; ajoutez que ni le marché financier, ni les médias ne comprenaient le fonctionnement de la compagnie; que le dollar canadien s'appréciait rapidement face au dollar US, et vous avez, en capsule, l'état des lieux en 2004.

## **Double cure**

Nous avons pris des mesures de trois ordres :

- D'abord, consolider la situation financière, pour nous redonner la marge de manœuvre financière requise par la croissance.
- Ensuite, susciter des synergies, pour réduire les coûts et devenir plus compétitifs;
- Mettre en place des pratiques d'entreprises plus saines, notamment en termes de communication.

Pour consolider la situation financière, nous avons pris trois grandes mesures :

- D'une part, nous avons vendu la division Marine. Contrairement au reste de nos activités, la division Marine faisait non pas de la simulation, mais de vrais contrôles pour les navires. Par exemple, elle avait produit l'ensemble des contrôles pour le Queen Mary 2, lancé en 2004. La technologie était superbe, la division était rentable, mais elle nous distrait de notre mission centrale – la simulation. La vente de cette division nous a permis de réaliser un gain de 104 millions et de réduire la dette.
- Nous avons radié des actifs à hauteur de 443 millions \$, soit à peu près la moitié de l'avoir des actionnaires.
- Finalement, afin de nous donner plus de latitude, nous avons pris la décision de ramener notre dividende annuel de 12 cents à quatre cents, une économie d'environ 20 millions de dollars.

Côté synergies, nous avons examiné nos procédés et nos structures. Et nous sommes arrivés aux décisions suivantes :

- D'abord, la restructuration des opérations. Plutôt que deux unités intégrées, civil et militaire, nous avons réorganisé nos activités en quatre segments : Formation civile, chargée d'offrir le meilleur rapport qualité-prix sur le marché en matière de services

de formation. Formation militaire, chargée d'offrir à ce marché particulier les meilleures solutions en simulation et modélisation. Produits de simulation civile, ainsi que produits de simulation militaire. Les unités militaires et les produits de formation civile relèvent du même président de groupe, afin de favoriser les synergies entre elles. Elles partagent leurs connaissances, leur savoir-faire, et coordonnent leur approvisionnement.

- Du côté des produits, nous avons simplifié la structure, en éliminant un niveau de gestion intermédiaire. Cette décision était motivée non seulement par les économies réalisées, mais surtout pour améliorer les processus de décision. Ceci a occasionné la mise à pied de 450 personnes, principalement à Montréal. Ces décisions sont toujours les plus difficiles à prendre.
- Nous avons consolidé nos installations. À Montréal, nous avons réduit la surface occupée de 10 pour cent. Nous avons aussi redéployé notre parc de simulateurs à travers notre réseau de centres de formation pour maximiser leur utilisation.
- Nous avons implanté des programmes Kaizen et Six Sigma. Avec l'abondance et la qualité de matière grise en place à CAE, cela était logique. C'était un facteur d'amélioration des procédés de la compagnie, et un facteur de motivation pour les employés.
- Nous avons mis en place des systèmes de mesure et d'évaluation financière pour focaliser la prise de décision sur la rentabilité.

Côté pratique d'entreprise et communication, nous avons calqué notre modèle de divulgation financière sur notre structure à quatre segments. Cette segmentation a

grandement facilité la compréhension et l'évaluation de notre performance par les marchés financiers.

Notre plan a été annoncé à la mi-février 2005, soit six semaines avant la fin de l'exercice financier. Dès le 1<sup>er</sup> avril, nous avons mis en place notre nouvelle structure.

Les résultats ont commencé à se manifester rapidement. Par exemple, alors qu'il fallait 18 à 20 mois pour livrer un simulateur A320 en 2005, dès 2006 ce délai avait été réduit à 14 mois – d'où une économie pour nous et un meilleur service pour le client.

Aujourd'hui, avec notre nouvelle série 5000, le délai pour un A320 ou un Boeing 737 est de huit mois.

Dès 2006, Boeing nous accordait son *Outstanding Supplier Award*.

En 2006, nous avons affiché une croissance de 12 pour cent, puis de 13 pour cent en 2007. Et notre bénéfice tiré des activités poursuivies a connu une belle progression.

### **Pour une croissance ... durable**

Ces résultats confirment la justesse des gestes posés en 2005 et 2006.

Mais ce n'était qu'une première étape. Nous vivons dans un monde qui change sans arrêt. Il nous faut toujours préparer l'avenir. Dans le cas de CAE, l'avenir, ça veut dire d'abord et avant tout innovation, recherche et développement. Ce n'est pas assez d'être à la fine pointe : nous devons tailler la pointe nous-mêmes! Pour nous, la recherche n'est pas un luxe, pas une option intéressante. C'est une condition de survie.

À ce sujet, je crois utile d'ouvrir une parenthèse : l'effort de recherche et développement de CAE n'est pas essentiel juste pour nous-mêmes. La R et D, la nôtre et celle des autres grands programmes de R et D, est aussi capitale pour l'économie

québécoise. En effet, créatrice de valeur, notre industrie est aussi créatrice de savoir. Les budgets de R et D de Pratt and Whitney Canada, de Bombardier et de CAE sont tous les trois parmi les dix plus importants du Québec et les trente premiers du Canada. Ils représentent plus de 750 millions de dollars par année. Au même titre que des usines ou des gisements de ressources naturelles, ce savoir est un actif productif, source de richesse durable. Mais en plus, cet actif ne s'épuise pas. Il ne s'use pas. Il a même la capacité de s'accroître de façon géométrique si nous savons le garder ici. Je ferme la parenthèse.

Donc, notre survie dépend de notre capacité à innover. Alors nous avons amorcé en juin 2005 le plus grand programme intégré de recherche et développement de l'histoire de CAE : 630 millions de dollars sur cinq à six ans. Grâce à ce nouveau programme, nous avons entrepris en 2007 un programme de recherche débouchant entre autres sur une nouvelle gamme de simulateurs, la série 5000, conçue spécifiquement pour desservir le marché des avions de ligne monocouloir et des avions d'affaires, en pleine expansion. C'est un simulateur qu'on peut produire presque en série, d'où un délai de livraison ramené à huit mois et un prix très concurrentiel pour un appareil de cette catégorie. Dans un marché qui requiert un nombre relativement élevé de simulateurs, mais où la concurrence s'annonce féroce, cette innovation est fondamentale. La série 5000 en est un exemple, et moins de deux ans après avoir lancé le projet, le premier exemplaire a vu le jour. Nous en avons déjà 14 en commande.

Pour être à l'écoute de nos clients et nourrir adéquatement notre effort de R et D, nous avons mis sur pied plusieurs conseils consultatifs de clients – un pour les simulateurs civils; un pour les services de formation; et un pour le secteur très pointu des hélicoptères. Nous avons aussi mis sur pied des conseils consultatifs techniques, dont les



membres sont les gens qui travaillent au jour le jour à l'entretien de nos simulateurs chez nos clients. Ces comités nous permettent d'être attentifs aux besoins de nos clients et de mieux répondre à leurs attentes. Un de ces besoins est le manque de pilotes.

Selon Airbus et Boeing l'expansion du transport aérien crée un besoin de 17 à 18 000 nouveaux pilotes par an pendant les prochains vingt ans – en particulier dans les pays émergents. Non seulement nous avons mis sur pied des centres de formation dans ces régions, mais nous avons créé L'Académie mondiale CAE – une alliance avec sept écoles de pilotage et avec des lignes aériennes. Nous offrons aux pilotes un guichet unique de certification et un service de placement auprès de lignes aériennes; et à ceux qui désirent devenir pilotes nous offrons un programme complet de formation et un service de placement. Nous pouvons former environ 1 400 pilotes par année.

### **Des résultats non simulés**

Quatre ans après le début de la restructuration chez CAE, les résultats sont bien tangibles. En termes financiers, les progrès se sont poursuivis. Pour l'exercice 2008, malgré un dollar canadien très fort et des prix du carburant sans précédent, nous avons de nouveau progressé, avec des ventes en croissance de 14 pour cent, et un bénéfice des activités poursuivies en hausse de 28 pour cent.

Notre dette nette a diminué d'année en année. À la fin de l'exercice 2004, notre dette était de 530 millions de dollars. Le 31 mars dernier, elle s'établissait à 124 millions de dollars. Notre carnet de commandes se chiffre à plus de 2,9 milliards; notre structure de coûts et notre bilan sont assainis. Nous sommes donc en excellente position pour continuer de croître.

Ça, ce sont les chiffres. Mais il y a d'autres succès qui, sans affecter directement notre performance financière, sont la source de beaucoup de fierté.

D'abord il y a la reconnaissance des gens qui nous entourent : je pense au journal *Les Affaires*, qui nous a nommés entreprise de l'année en 2008; mais aussi au prix *Korn/Ferry Commerce* pour la qualité de notre gouvernance.

Il y a également notre contribution à l'économie du Canada, du Québec et de Montréal, où nous avons rapatrié notre siège social en juin 2005. Nous sommes au confluent des secteurs de l'aéronautique et des technologies de l'information; et nous contribuons à la vitalité des deux secteurs. Par exemple, en 2007 nous avons dépensé plus de 250 millions de dollars chez des fournisseurs canadiens – dont 80 pour cent au Québec. Ces fournisseurs sont des fabricants de pièces, des entreprises de logiciels, mais aussi des entreprises de services financiers et professionnels -- avocats, des comptables, des conseillers en communication, etc.

Ensuite, il y a la qualité de notre implication communautaire. Centraide nous a accordé son Prix Solidaires deux ans de suite, pour la qualité de notre campagne de souscription en milieu de travail.

Et justement, ce qui me rend plus fier encore, c'est sans doute l'engagement et la fierté des employés de CAE partout au monde. C'est d'autant plus important pour moi que nous avons dû commencer la restructuration par des mises à pied. Je suis donc particulièrement heureux qu'en 2007, nous ayons été inclus dans la liste des 100 meilleures entreprises canadiennes où travailler, établie par *Mediacorp*; dans la liste des 15 meilleurs employeurs de Montréal établie par *Le Devoir*; et sur la liste des 10 meilleures entreprises canadiennes où travailler établie par le *Financial Post*.

## **L'avenir**

Nos employés ont accompli un travail colossal depuis quatre ans. Ils ont mené à bien une restructuration qui était nécessaire et urgente. Dans le contexte actuel, notre restructuration apparaît salubre, pour ne pas dire salvatrice!

Aujourd'hui nous sommes confrontés à plusieurs défis :

- Des prix du pétrole élevés;
- Une économie très volatile dans les pays industrialisés
- Des difficultés soutenues chez plusieurs transporteurs aériens
- Et un dollar canadien qui reste fort, même s'il n'est plus à parité avec la devise américaine.
- Toutefois, nous sommes bien outillés pour faire face à cette situation et saisir les opportunités actuelles :
- CAE dispose d'une base de talent unique au monde. Je tiens à le souligner et à leur rendre hommage aujourd'hui. Ils affichent un mélange de résilience et d'esprit d'innovation remarquables. En dernière analyse, ils sont notre avantage concurrentiel le plus important.
- Il y a une forte croissance des marchés émergents, notamment l'Inde et la Chine, où nous nous sommes taillés une place de choix.
- Il y a une forte croissance du trafic aérien et du nombre d'avions en service – encore une fois, surtout dans les pays émergents. Cela engendre d'importants besoins de formation.

- Les difficultés financières de certaines compagnies, combinées avec le prix élevé du carburant, rendent nécessaire la modernisation des flottes d'avions des lignes aériennes traditionnelles. En cette matière Air Canada a été un précurseur. Cette tendance génère aussi d'importants besoins de formation.
- Il y a de grandes opportunités sur les marchés militaires, qui ont de plus en plus recours à l'entraînement par simulation pour des raisons de sécurité aussi bien que d'économies.

À CAE, nous avons pris plusieurs mesures au cours des dernières années pour faire face aux défis et aux occasions d'affaires engendrés par les conditions actuelles du marché.

Nous avons tiré des leçons des entreprises qui se sont redressées rapidement à la suite des attentats du 11 septembre. Dans leur foulée nous avons fait de gros efforts pour diversifier et équilibrer nos activités entre les produits et les services, entre les secteurs civil et militaire, entre les régions du monde. CAE a maintenant une envergure et une portée mondiales sans précédent – sans contredit les meilleures au monde. Nous sommes devenus familiers des grands marchés du monde y compris les marchés émergents comme l'Inde et la Chine. Nous restons près de nos clients partout dans le monde et nous nous efforçons de surpasser leurs attentes.

Grâce à ces efforts soutenus, CAE possède aujourd'hui une base et une discipline financières solides pour soutenir notre vision à long terme. Notre structure de coûts est bonne et continue de s'améliorer, grâce à l'innovation soutenue et à la recherche incessante de solutions économiques partout dans le monde, comme en Inde.

Bref, il y a d'énormes opportunités à saisir. Et grâce au travail effectué depuis quatre ans par les employés de CAE, nous avons la compagnie capable de les saisir avec profit.

C'est une bonne chose. Car chez CAE, nous pouvons simuler à peu près n'importe quelle

situation -- demandez aux pilotes! Mais nous ne pouvons pas simuler le succès. Lui, il doit être bien réel!

Je vous remercie.

-30-