



CAS

GESTION DES

RESSOURCES HUMAINES

Présenté par

BOMBARDIER

Écrit par

Sylvie Guerrero Ph. D. CRHA

Professeure - ESG UQAM

PRÉPARER UNE NOUVELLE ÈRE SOUS LE SIGNE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION :

Un défi de taille pour le groupe Bombardier

Des années de turbulence

Qui ne connaît pas Bombardier? Ce fleuron de l'industrie québécoise est devenu avec les années un acteur mondial incontournable dans les secteurs de l'aviation et du transport. Pour autant, le groupe Bombardier, fort de ses quelques 62,000 employés répartis dans 25 pays dans le monde, a subi de nombreuses crises et réorganisations au cours des dernières années, se soldant par des vagues de licenciements successives.

Depuis 2015, le groupe Bombardier a vécu une série de restructurations. Cela a conduit à plusieurs vagues de suppression d'emplois, essentiellement localisées au sein de Bombardier Aviation. Pour se solidifier financièrement, le groupe a aussi vendu plusieurs de ses activités, comme la vente de la série Q à Viking Air, la C Series à Airbus, la série CRJ à Mitsubishi Heavy Industries, et en 2020, la session de Bombardier Transport au groupe français Alstom.

A l'arrivée d'un nouveau PDG

C'est dans ce contexte difficile qu'Éric Martel devient le nouveau PDG de Bombardier en avril 2020. Son objectif est que Bombardier ne possède qu'une seule division, tournée vers l'aviation. Par ailleurs, les diverses restructurations ont affecté le moral des employés particulièrement en Amérique du Nord. Hélas, le contexte de pandémie ne facilite pas l'amélioration du moral des employés. Si les employés demeurent fidèles à Bombardier, le niveau d'engagement des employés a diminué, et le nouveau PDG souhaite améliorer ce point.

Pour ce faire, Éric Martel a mis sur pied cinq piliers sur lesquels il souhaite que la culture de Bombardier repose désormais, dont le premier consiste à faire de Bombardier « une entreprise centrée sur ses employés et ses clients ». En parallèle, ses objectifs d'affaires visent mieux aligner Bombardier Aviation sur la demande du marché afin d'améliorer sa rentabilité, et de générer des flux de trésorerie plus stables. Ces efforts de gestion, couplés à la recherche de nouvelles opportunités et à la cessation des activités de



transport, devraient poser les fondations d'un succès à long terme, fondée sur une culture plus humaine, plus prévisible, confortée par une plus grande solidité financière.

Les défis du service RH

Dans un tel contexte, les défis du service RH sont nombreux et complexes. Il faut non seulement rebâtir la confiance des employés, mais aussi leur donner espoir en des jours meilleurs, et les convaincre que leurs compétences seront nécessaires pour atteindre les buts que se fixe Éric Martel.

Dans cette perspective, de nouvelles orientations ont été prises.

1) Tout d'abord, la culture axée sur la haute performance a été renforcée grâce à la refonte du système de gestion de la performance des employés. Le système fournit désormais de nouvelles catégories d'objectifs de performance, directement alignés sur les objectifs de l'entreprise. Des outils simplifiés de revue de la performance ont été créés, et les longs formulaires d'évaluation ont été allégés pour rendre le processus plus dynamique, plus souple, et plus à même de motiver les employés.

2) De manière à mieux valoriser les employés et à les inclure davantage, un nouveau sondage a été lancé. Il porte sur l'engagement des employés, et vise à permettre à chacun de s'exprimer en toute franchise sur ce qui est important et ce qui doit être amélioré.

3) Le groupe met davantage l'accent sur la formation. Il développe *l'Académie d'apprentissage Bombardier*, qui offre des outils et des ressources de développement personnel et de leadership, et comprend plusieurs facultés axées sur le développement de compétences fonctionnelles. Cette Académie est en continuel développement afin de répondre à de plus en plus de besoins. Bombardier vient aussi de déployer une nouvelle structure, nommée *l'Académie*, qui regroupe une multitude de ressources pour aider les employés dans leur développement et parcours professionnels.

Le projet d'inclusion et de diversité

Afin de faire valoir sa nouvelle culture organisationnelle, Bombardier souhaite devenir exemplaire en matière de gestion de la diversité, et se positionner comme un employeur remarquable et un chef de file dans ce domaine. Les bases de ce projet ont été mises en place. Désormais, Bombardier se présente comme offrant un milieu de travail qui favorise l'inclusion d'une main d'œuvre diversifiée. Son objectif est de créer un milieu ouvert et équitable sans égard à l'ethnicité, la culture ou le genre. Le groupe pense qu'en faisant



place aux différentes idées, perspectives et compétences, il pourra accroître l'innovation et la qualité de ses produits.

Un poste de responsable de la diversité et de l'inclusion a été créé au siège social du groupe. Un code d'éthique et de conduite a aussi été créé et est présenté comme un élément clé du succès et de la pérennité de l'entreprise. Au-delà du code éthique, grâce à la gestion de la diversité, le groupe souhaite mettre de l'avant qu'il respecte et valorise tous les employés, sans limite liées aux caractéristiques telles que l'ethnie, la culture, la langue, le genre, l'âge, l'orientation sexuelle, les déficiences, la religion et les croyances. Après des années de tensions, la volonté est de créer un milieu de travail où tous les points de vue sont respectés et valorisés, et où la norme est le dialogue ouvert, sans harcèlement ni discrimination.

Pour toutes ces raisons, la diversité et l'inclusion sont devenus des enjeux stratégiques que Bombardier aimerait prioriser. Pour autant, dans un groupe composé en grande majorité d'hommes, avec un conseil d'administration homogène en termes d'âge, d'ethnie et de de genre, la barre est haute. En conséquence, Éric Martel a renouvelé son équipe de direction, en nommant une nouvelle vice-présidente principale, Affaires juridiques et secrétaire. Par ailleurs, Bombardier a procédé à la signature de l'engagement de BlackNorth afin de lutter contre le racisme anti-Noir au Canada. (Voir détails en annexe). Au-delà des structures et des mots, il faut changer les manières de faire et de penser, pour que la prise de décision, le leadership des gestionnaires et le climat de travail incarnent la culture favorable à la diversité. Une partie du sondage d'engagement laisse penser que les employés sont ouverts et prêts à relever ce défi. En effet, aux trois questions portant sur la diversité :

- √ Mon entreprise encourage et promeut la diversité des origines, talents et perspectives
- √ Les gens avec qui je travaille sont ouverts aux idées des autres
- √ Dans mon entreprise, je n'ai pas besoin de cacher qui je suis vraiment pour être accepté,

Votre mandat

Vous recevez un appel de Karine Wilson-Diallo, qui est la personne nouvellement nommée au poste de gestion de la diversité. Il vient de vous brosser le portrait de la



situation, tel que décrit dans les pages précédentes. Le groupe lui donne carte blanche pour faire des propositions innovantes, mais pertinentes et efficaces. Il doit préparer son plan d'action pour les deux ans à venir, et le présenter au comité de direction. Afin de se faire accompagner dans cet exercice, il a sollicité votre entreprise de consultation. Dans quelques heures, vous allez rencontrer Karim Wilson-Diallo et Geneviève Lambert, VP-RH du groupe Bombardier. Ils vous ont demandé, comme première étape du mandat, de leur présenter votre analyse de la situation et vos idées. Plusieurs questions les préoccupent plus particulièrement :

- a. Comment reliez-vous la gestion de la diversité à la stratégie d'affaire de Bombardier, et expliquez-vous que les actions en matière de diversité servent les objectifs d'affaires et les orientations prises par Eric Martel?
- b. Que recommandez-vous à Bombardier pour devenir un chef de file en matière de diversité et d'inclusion? Élaborez un plan pour donner un meilleur accès aux femmes, ethnies, personnes handicapées, personnes de la communauté LGBTQ2+, et membres des Premières Nations, Inuits et Métis. Ce plan doit notamment préciser :
 - 1) Comment intégrer la diversité et l'inclusion aux activités régulières du service RH et aux pratiques RH existant chez Bombardier;
 - 2) Comment la diversité peut aider à attirer les meilleurs talents.
 - 3) Que proposez-vous pour intégrer l'engagement BlackNorth dans les pratiques de Bombardier?
- c. De quels indicateurs-clés de performance le groupe pourrait-il se doter en matière de diversité?

Pour vous aider, vous avez reçu des informations complémentaires qui sont incluses en annexe. Maintenant, à vous de jouer!



Sources

Pour la description générale du groupe

<https://www.bombardier.com/fr/accueil.html>

<https://www.bombardier.com/fr/a-propos-de-nous.html>

<https://www.bombardier.com/fr/a-propos-de-nous/historique.html>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Bombardier_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Bombardier_(entreprise))

Pour le programme de diversité et inclusion

<https://www.bombardier.com/fr/a-propos-de-nous/diversity-inclusion.html>



Annexes

Annexe 1. Caractéristiques des employés - Amérique du Nord

	2019	2018	2017	2016	2015
Effectif Total	25 957	29 720	30 233	29 375	30 681
Femmes	19 %	19 %	19,3 %	19,3 %	19,6 %
Hommes	81 %	81 %	80,7 %	80,7 %	80,4 %

Annexe 2. Âge des employés – Niveau mondial

	2019	2018	2017	2016	2015
Effectif Total	54 011	60 516	60 598	59 485	62 836
Moins de 30 ans	14 %	15 %	14 %	13 %	14 %
Entre 30 et 50 ans	56 %	55 %	53 %	56 %	53 %
Plus de 50 ans	30 %	30 %	33 %	31 %	32 %
Nombre de nationalités	139	141	122	127	125
Âge moyen – Effectif total	43	43	44	43	43
Âge moyen - Haute direction	50	49	50	50	50
Âge moyen – postes de gestion	48	47	48	47	48
Âge moyen – autres postes	43	43	43	43	43



Annexe 3. Roulement des employés – Niveau mondial

	2019	2018	2017	2016	2015
Nombre de départs volontaire (démissions)	3 930	3 713	3 147	2 908	2 636
Taux de démission	7,2 %	6,1 %	5,2 %	4,8 %	4,2 %
Femmes	10,2 %	8,0 %	7,3 %	7,2 %	5,9 %
Hommes	6,5 %	5,7 %	4,7 %	4,2 %	3,8 %
Nouveaux employés	6,1%	7,4 %	4,6 %	5,3 %	4,0 %





Éric Martel • 1st
President and Chief Executive Officer, BOMBARDIER
1mo • 🌐



Yesterday, I joined more than 350 CEOs across Canada in signing the BlackNorth pledge to fight anti-Black racism in Canada. Bombardier has committed to a number of actions to be achieved by 2025, namely:

- Increase our efforts to make Bombardier a trusting place to have conversations about anti-Black systemic racism and ensure no barriers exist to prevent Black employees from advancing in the organization.
- Establish at least one diversity leadership council to create and share strategic inclusion and diversity action plans with our Board of Directors.
- Commit to hiring goals of at least 5% within our student workforce from the Black community by 2025. We will also invest at least 3% of corporate donations and sponsorships in economic opportunities for the Black community by 2025.
- Collect data on race and ethnicity to identify gaps and report on progress.

The commitments I made by signing the pledge are not the complete answer, but I believe they are concrete steps toward building a more diverse and inclusive workplace.

By working alongside other corporate leaders for true diversity and inclusion, we can cultivate meaningful change for our society and end anti-Black systemic racism.

[#BlackNorth](#) [#DiversityAndInclusion](#) [#leadership](#)

