



## **L'histoire de Bombardier**

Bombardier est née du génie inventif et de l'esprit entrepreneurial d'un jeune mécanicien. Né en 1907, Joseph-Armand Bombardier avait à peine 15 ans lorsqu'il a construit son premier « véhicule à neige ». Aider les gens à se déplacer sur les routes enneigées du Québec rural était sa motivation. Ainsi, en 1937, Joseph-Armand Bombardier réalise son premier grand succès commercial en lançant la B7, une autoneige à sept places. Cinq ans plus tard, L'Auto-Neige Bombardier Limitée est officiellement fondée pour fabriquer la B12, une autoneige à 12 places. D'autres véhicules hivernaux suivent pour les services ambulanciers, le transport de marchandises, la livraison du courrier ou le transport scolaire.

De 1959 à 2008, Bombardier a élargi son portefeuille de produits à plusieurs reprises, passant des produits récréatifs et ferroviaires pour finalement se concentrer en 2022 sur le secteur aéronautique.

## **Transformation de Bombardier**

En 2015, des mesures transformatrices s'imposent pour protéger l'héritage de Bombardier et assurer son avenir. Un plan de restructuration quinquennal (sur 5 ans) est établi pour réduire l'endettement et améliorer la santé financière de l'entreprise. Après avoir renforcé une alliance avec le gouvernement du Québec et Airbus, Bombardier vend sa participation dans le partenariat C Series/A220, fermant ainsi le chapitre aéronautique commercial de son histoire. Bombardier sera toujours fière de son impact précurseur sur l'aviation commerciale grâce à l'ingéniosité de ses employés. Elle est tout aussi fière de la façon responsable dont elle est sortie du secteur de l'aviation commerciale, en conservant des emplois et en renforçant la grappe aérospatiale au Québec et au Canada.

Au début de 2021, Bombardier conclut la vente de Bombardier Transport à Alstom, une opération qui va clore un autre important chapitre de son histoire.

## **Bombardier aujourd'hui**

Aujourd'hui, Bombardier est un leader mondial de l'aviation d'affaires qui crée des avions novateurs changeant la donne sur leur marché. Ses produits et ses services permettent

d'offrir des expériences de calibre international établissant de nouvelles normes en matière de confort passager, d'efficacité énergétique, de fiabilité et de sécurité. Son portefeuille de jets d'affaires est le plus complet de l'industrie composé de deux gammes d'avions Challenger et Global à l'avant-garde de l'industrie.

En plus de créer des avions d'affaires d'exception, la division Bombardier Défense offre des solutions d'avions uniques pour répondre aux besoins croissants des exploitants de missions spéciales. Ces avions assument une gamme complète de missions exigeantes, de l'assistance humanitaire urgente au transport de chefs d'État, en passant par l'étalonnage de l'espace aérien, à la validation d'infrastructures et à la surveillance de champs de bataille et de frontières.

## **Virée vers l'avant**

En 2022, Bombardier a présenté le nouvel avion Global 8000, qui sera mis en service en 2025 et qui combinera une vitesse maximale imbattable de Mach 0,94, une autonomie de premier ordre dans l'industrie de 8 000 milles marins, le vol le plus en douceur à une fiabilité éprouvée et à la cabine la plus saine et la mieux connectée de l'aviation d'affaires.

C'est aussi en 2022 que Bombardier révèle son projet de recherche ÉcoJet, une plateforme novatrice ambitieuse qui vise à promouvoir des technologies avant-gardistes pour une aviation plus respectueuse de l'environnement. L'ÉcoJet est conçue pour réduire jusqu'à 50 % des émissions grâce à une combinaison de progrès aérodynamiques et de propulsion.

Établie à Montréal, au Canada, Bombardier est présente dans plus de 12 pays où elle dispose d'installations de production et d'ingénierie ainsi que d'un vaste réseau de centres de service à la clientèle.

## **Vision et valeurs**

L'histoire de Bombardier inspire, encore aujourd'hui, la vision et la mission de l'entreprise.

En effet, Bombardier a l'ambition d'être le leader dans l'aviation durable en offrant les produits les plus avancés et les plus respectueux de l'environnement, tout en étant à

l'écoute des besoins de ses clients. Pour ce faire, l'entreprise compte sur l'engagement et la créativité de ses employés qui ont des formations et des connaissances diversifiées.

En 2020, Éric Martel est nommé président et chef de la direction de Bombardier. Dès son arrivée, celui-ci met en place cinq piliers sur lesquels repose la culture de l'entreprise pour assurer que ses employés incarnent cette vision.

*Tableau 1 : 5 piliers - Valeurs et culture*

|   |                                                                                                                                                              |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Employés et clients</b><br>Nous sommes une entreprise centrée sur nos employés et nos clients                                                             |
| 2 | <b>Performance</b><br>Nous accordons une grande valeur aux performances et tenons nos engagements envers nos actionnaires                                    |
| 3 | <b>Excellence</b><br>L'excellence opérationnelle est un élément essentiel de l'ADN de notre entreprise et fait partie intégrante de tout ce que nous faisons |
| 4 | <b>Travail d'équipe</b><br>Nous collaborons en faisant preuve d'esprit d'équipe                                                                              |
| 5 | <b>Authenticité</b><br>Nous agissons avec transparence et authenticité en tout temps et à tous les échelons de l'entreprise                                  |

M.Martel fait évoluer le portefeuille d'avions d'affaires à l'avant-garde de l'industrie de Bombardier et il étend la présence mondiale liée aux activités de service de l'entreprise, et ce, tout en générant de solides résultats financiers. Ce dernier accorde beaucoup d'importance à la réalisation de la stratégie de l'entreprise liée aux aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), en particulier à l'atteinte des objectifs de celle-ci en ce qui a trait au nombre de femmes occupant un poste de gestion et au façonnement d'un avenir plus écoresponsable pour l'aviation d'affaires.

C'est d'ailleurs en 2021 que Bombardier publie son premier plan sur les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance. L'entreprise s'est engagée à connaître un

avenir durable et financièrement résilient, et entend atteindre ses objectifs d'ici 2025 (voir Annexe A)

## **L'ESG au sein des entreprises**

Au Québec, le développement durable est le

« [...] développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. »

Le sigle “ESG” signifie les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance, qui ensemble façonnent le développement durable d'une entreprise à long terme. Les aspects environnementaux chez Bombardier représentent l'empreinte environnementale et l'aviation durable.

Les aspects sociaux chez Bombardier représentent la santé et la sécurité des employés, la diversité et l'inclusion des employés, l'engagement des employés, la satisfaction des clients, les communautés dans lesquelles l'entreprise œuvre et la protection des données personnelles.

Les aspects de gouvernance représentent chez Bombardier l'éthique et la conformité en affaires, la chaîne d'approvisionnement responsable et les comités et le conseil d'administration qui assurent une rigueur du développement durable de l'entreprise.

Depuis les années 2010, une pratique nommée l'investissement socialement responsable (ISR) gagne en popularité. Ceci a eu pour cause d'augmenter le nombre de fonds d'investissements responsables. Lorsque les investisseurs financent des entreprises, ils ne regardent donc plus seulement les données financières, mais aussi comment l'entreprise génère ses profits. Les critères ESG sont donc mis de l'avant par l'entreprise dans le but d'évaluer sa qualité.

Ainsi, le développement durable des entreprises est maintenant un incontournable en affaires et nombreuses sont les conséquences de ne pas s'y affaïrer : perte d'employés, perte de part du marché, perte de clients, diminution de rentabilité, fragilisation de la réputation, etc.

## **L'ESG et l'Impact sur Bombardier**

La croissance en popularité des aspects ESG affecte nécessairement Bombardier. Les parties prenantes de l'entreprise (employés, clients, banques, créanciers, investisseurs, gouvernements, partenaires d'affaires, membres des communautés avoisinantes, fournisseurs, etc.) ont des attentes en matière de développement durable de plus en plus élevées à l'égard de l'entreprise.

Ces attentes peuvent être en lien avec la réduction de l'empreinte environnementale des produits, les meilleures pratiques d'emplois, l'absence de travail forcé dans sa chaîne de valeur, la diversité et l'inclusion de sa main-d'œuvre, l'engagement des employés, la protection des données personnelles, l'éthique en affaires et plus encore.

De plus, l'objectif à long terme de l'industrie d'aviation est d'atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2050 est un défi d'envergure pour tous les joueurs de l'industrie aérospatiale.

Bombardier se doit donc de continuer ses efforts pour demeurer pertinent et compétitif dans une économie qui deviendra d'ici quelques années de plus en plus décarbonée.

### **Plan ESG**

Bombardier a publié son premier plan ESG en 2021. Ce plan couvre 11 domaines du développement durable de l'entreprise, jusqu'en 2025, et utilise le format OBSM (objectifs, buts, stratégies et mesures). Voir le plan ESG détaillé en Annexe A.

Le plan ESG de Bombardier englobe 25 stratégies distinctes qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs ESG d'ici 2025. Chacune des stratégies a été confiée à un haut dirigeant et sa responsabilité à une personne précise et à un ou plusieurs experts. Ces parties prenantes sont responsables de s'assurer de la bonne mise en œuvre de leur stratégie. Une telle responsabilisation, étendue et aussi claire à l'échelle de l'entreprise, contribue à assurer que les aspects ESG font partie intégrante des activités stratégiques.

Différentes équipes, notamment celles chargées des relations avec la clientèle, l'équipe d'engagement envers les communautés, les experts en environnement, les professionnels de l'ingénierie et les experts en chaîne d'approvisionnement contribuent directement à la réalisation de ce plan. Bombardier en ressort une entreprise plus résiliente et plus durable.

Afin d'accélérer l'intégration des aspects ESG au sein de l'entreprise et de responsabiliser davantage les hauts dirigeants quant à l'atteinte des objectifs ESG, Bombardier a intégré à leurs régimes de rémunération incitative de long terme pour l'exercice 2021 des mesures ESG non financières liées aux émissions de gaz à effet de serre (GES), aux incidents avec perte de temps, aux femmes occupant des postes de gestion et à l'engagement des employés. Ces mesures ESG ont été sélectionnées en vue de leur alignement avec la stratégie de long terme.

Finalement, Bombardier publie annuellement des rapports sur les aspects ESG afin de mesurer les progrès liés au plan ESG. Les rapports expliquent également comment l'entreprise contribue aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, comment elle intègre les principes du Pacte Mondial des Nations Unies dans ses opérations et finalement comment elle gère les risques et opportunités des aspects ESG.

## **Démographie de l'entreprise**

Chez Bombardier, nous avons des employés de bureau (ingénieur, service juridique, communication, finance, ressource humaine etc.), qui ont accès à un ordinateur quotidiennement et les employés dans les usines (ébéniste, machiniste, mécanicien, etc.) qui ne travaillent pas avec des ordinateurs sur une base quotidienne.

Il est important aussi de porter une attention particulière à la démographie actuelle de l'entreprise. Dans l'Annexe B vous trouverez une description détaillée des employés de Bombardier, leur âge, leur emplacement, leur répartition par genre et autres.

## **Outils de communication**

Bombardier a plusieurs outils pour rejoindre ses employés. Voici une liste des moyens de communication utilisés ainsi qu'une brève description de ceux-ci.

L'entreprise utilise principalement Microsoft Teams pour ces communications à l'interne ainsi que son infolettre nommée : "Quoi de neuf ?" pour les employés de bureau.

Pour les employés d'usines, il existe des zones de communication. Ces zones sont équipées de télévisions sur lesquelles passent des messages ou encore des vidéos. D'autres zones, nommées Excellence Opérationnelle Bombardier (EOB) où ont lieu des rencontres matinales journalières. À l'intérieur de ces zones sont affichés les objectifs opérationnels de chaque équipe dans les usines et l'avancement de ces objectifs.

De ces 13 800 employés répartis dans 12 pays différents, la grande majorité travaille en usine. De ce fait, communiquer avec ces employés pour les informer du plan ESG est un défi, puisque ceux-ci n'ont pas tous accès à un ordinateur quotidiennement. Bombardier doit donc trouver une façon facile de rejoindre ses employés d'usine pour qu'eux aussi, puissent contribuer et partager leurs idées liées au développement durable de l'entreprise.

Bombardier est également présent sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter, Facebook, YouTube).

## **Mandat**

Bombardier désire faire vivre son plan ESG à travers ses employés et avec ses employés. Ainsi, comment Bombardier pourrait intégrer les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les opérations quotidiennes afin que cela devienne une seconde nature pour les employés, pour s'assurer d'atteindre les objectifs du plan ESG 2021 d'ici 2025 ?

## **Contraintes**

Bombardier a déjà mis en place des initiatives à l'interne. Les voici :

Bombardier a une petite équipe centrale de développement durable. Cette équipe est responsable de l'avancement du plan ESG, des rapports ESG et de toutes tâches connexes en lien avec le développement durable de l'entreprise. Bombardier ne souhaite pas agrandir l'équipe. Au contraire, plutôt que de bâtir une équipe centrale plus grande, l'entreprise préfère assurer une intégration des valeurs ESG à travers l'organisation et de mobiliser les employés de toutes les fonctions pour l'avancement du plan. Bien entendu, même si l'équipe

centrale à ses responsabilités, elle ne peut pas y arriver sans ses collègues de l'équipe ESG élargit.

L'équipe ESG élargie est une équipe interdisciplinaire composée de différents professionnels touchant aux onze domaines du plan ESG de Bombardier. Les membres de l'équipe ESG élargie se réunissent sur une base trimestrielle par le biais de Forums ESG. Ces forums ont pour but de créer des synergies entre les différents départements au sein de l'entreprise afin d'accélérer les initiatives de développement durable et d'assurer la bonne gouvernance du plan ESG. Une trentaine d'experts provenant de onze domaines du plan ESG se retrouvent aussi dans ces forums.

Bombardier tient à ce que ses employés fassent partie du changement et que ces derniers aient les moyens à disposition pour bien comprendre le plan ESG et pour contribuer de manière significative à l'avancement de ce dernier et au développement d'une entreprise durable.

Ainsi, Bombardier vous demande d'établir un plan d'action stratégique pour rallier les employés à l'atteinte de leurs objectifs ESG d'ici 2025. Bombardier cherche des solutions concrètes pour que le développement durable fasse partie du tissu culturel de l'entreprise. Les solutions devraient avoir des impacts à court terme qui contribueront à l'atteinte des objectifs à long terme tout en mobilisant et encourageant la contribution des employés.

## Annexe A: Plan ESG - Aspects

### 1. Empreinte environnementale

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJECTIF  | <ul style="list-style-type: none"><li>Fabriquer des avions et en assurer le service après-vente tout en ayant la plus faible incidence sur l'environnement</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| BUT       | <ul style="list-style-type: none"><li>Réduire nos émissions de gaz à effet de serre, notre consommation d'énergie et notre production de déchets générées par nos activités de fabrication et nos activités de service</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
| STRATÉGIE | <ul style="list-style-type: none"><li>Augmenter l'efficacité énergétique de nos processus de production et de nos sites</li><li>Accroître notre utilisation des énergies renouvelables</li><li>Optimiser les compensations carbone et les possibilités d'échange</li><li>Optimiser nos activités de fabrication pour réduire notre production de déchets</li><li>Promouvoir l'utilisation de véhicules électriques</li></ul>                                        |
| MESURE    | <ul style="list-style-type: none"><li>25 % de réduction de nos émissions de gaz à effet de serre d'ici 2025 par rapport à celles de 2019</li><li>20 % de réduction de notre consommation d'énergie d'ici 2025 par rapport à celle de 2019</li><li>5 % de réduction de notre production de déchets totale d'ici 2025 par rapport à celle de 2019</li><li>20 % de réduction de notre production de déchets dangereux d'ici 2025 par rapport à celle de 2019</li></ul> |

### OBJECTIF

- Être un chef de file de l'aviation durable en concevant des produits innovants et respectueux de l'environnement

### BUT

- Investir en recherche et développement pour que nos avions soient plus respectueux de l'environnement
- Élaborer et publier une déclaration environnementale de produit pour chaque avion en production
- Maximiser l'utilisation de carburant d'aviation durable pour les vols de Bombardier

### STRATÉGIE

- Concevoir nos produits avec des matériaux durables et une grande efficacité
- Augmenter l'éco-responsabilité de nos produits tout au long de leur cycle de vie
- Être un chef de file de l'adoption de carburant d'aviation durable et de l'exploitation durable des avions

### MESURE

- Plus de 50 % d'investissement en recherche et développement portant sur des avions plus respectueux de l'environnement
- Publication de déclarations environnementales de produit
- Utilisation de carburant d'aviation durable dans nos activités de vol

### 3. Santé et sécurité

---

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJECTIF  | <ul style="list-style-type: none"><li>● Objectif zéro blessure</li></ul>                                                                                                                                                                                                                              |
| BUT       | <ul style="list-style-type: none"><li>● Réduire le nombre d'incidents avec perte de temps pour figurer parmi les meilleurs de notre industrie</li></ul>                                                                                                                                               |
| STRATÉGIE | <ul style="list-style-type: none"><li>● Programmes de réduction des risques ciblés</li><li>● Réduction à la source de l'exposition des employés aux risques de santé et de sécurité</li><li>● Soutien au bien-être et à la santé mentale intégré dans la proposition de valeur des employés</li></ul> |
| MESURE    | <ul style="list-style-type: none"><li>● 30 % de réduction du taux d'incidents avec perte de temps en 2025 par rapport à celui de 2020</li><li>● Taux de gravité des incidents avec perte de temps</li></ul>                                                                                           |

## 4. Diversité et inclusion

---

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJECTIF  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Avoir une main-d'œuvre diversifiée qui mène le changement vers un monde inclusif</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BUT       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Augmenter l'importance des groupes sous-représentés dans toute l'entreprise</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| STRATÉGIE | <ul style="list-style-type: none"><li>• Intensifier l'embauche dans les groupes sous-représentés</li><li>• Donner aux gestionnaires les moyens de cerner leurs préjugés inconscients lors de la prise de décisions pour le développement, les possibilités d'avancement et les promotions</li><li>• Mesurer les progrès en matière de diversité dans l'ensemble des fonctions et des paliers hiérarchiques</li></ul> |
| MESURE    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Plus de 30 % de femmes à des postes de gestion d'ici 2025</li><li>• Pourcentage de membres de groupes sous-représentés</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                             |

## 5. Engagement des employés

---

### OBJECTIF

- Être un employeur de choix

### BUT

- Être reconnue comme un employeur de choix et améliorer notre note liée à l'engagement des employés

### STRATÉGIE

- Établir des programmes qui améliorent l'expérience et l'autonomie des employés, notamment grâce à des conditions de travail souples
- Mesurer l'engagement tout au long du cycle de vie de l'employé

### MESURE

- Note de 75 % pour l'engagement des employés d'ici 2025
- Taux de roulement volontaire

## 6. Satisfaction des clients

---

### OBJECTIF

- Placer le client au centre de nos produits et services

### BUT

- Être attentifs aux besoins de nos clients et gérer nos activités en toute transparence en tout temps

### STRATÉGIE

- Nous comporter en une équipe unie pour assurer des rapports éthiques, pendant et après l'acquisition d'un avion ou d'un service, en fournissant toujours en toute transparence de l'information factuelle sur les produits

### MESURE

- Part de marché de Bombardier

## 7. Satisfaction des clients

---

### OBJECTIF

- Assurer une protection optimale des données personnelles de tous les employés et de tous les clients dans le monde entier

### BUT

- Sensibiliser davantage aux exigences en matière de confidentialité des données et intégrer la confidentialité des données dans nos activités et processus quotidiens

### STRATÉGIE

- Mettre en œuvre et tenir à jour nos politiques, nos systèmes et nos processus de confidentialité des données en tenant compte des exigences des lois et des meilleures pratiques du monde entier
- Offrir régulièrement une formation en la matière aux employés, contrôler la conformité et évaluer les risques

### MESURE

- Pourcentage d'employés formés

## 8. Communautés

---

### OBJECTIF

- Être un vecteur de changement constructif dans nos communautés

### BUT

- Offrir des programmes de stages et de bourses diversifiés et aligner nos dons et commandites sur notre plan ESG

### STRATÉGIE

- Promouvoir les talents existants des groupes sous-représentés grâce à des programmes de stages et de bourses d'études
- Faire des dons et commandites ciblant les priorités du plan ESG

### MESURE

- Nombre de stages et de bourses
- Pourcentage de dons et commandites dans les domaines ESG

## 9. Conseil d'administration et comités

---

### OBJECTIF

- Avoir une solide gouvernance pour soutenir la valeur des actionnaires

### BUT

- Faire passer en revue périodiquement les performances ESG par le comité de gouvernance

### STRATÉGIE

- Faire superviser et suivre la mise en œuvre du plan ESG par le comité de gouvernance

### MESURE

- Nombre d'évaluations de l'état d'avancement de notre plan ESG dans l'année

## 10. Éthique et conformité

---

### OBJECTIF

- Respecter les normes les plus strictes en matière d'intégrité d'éthique et de leadership

### BUT

- Cerner, traiter et suivre de manière proactive tous nos risques importants

### STRATÉGIE

- Adopter de façon proactive une approche axée sur les données pour déceler les risques et prendre des décisions
- Proposer une formation et des conseils axés sur les employés

### MESURE

- Pourcentage de risques d'éthique et de conformité identifiée pour lesquels un plan de réaction a été mis en place

## 11. Chaîne d'approvisionnement responsable

---

### OBJECTIF

- Influencer les fournisseurs relativement à leurs pratiques en matière d'environnement, d'éthique et d'emploi

### BUT

- Faire en sorte que tous nos fournisseurs s'engagent à respecter les normes de Bombardier et que la conformité soit contrôlée et assurée

### STRATÉGIE

- Obtenir l'engagement des fournisseurs qu'ils respectent les normes de Bombardier, surveiller leur conformité et prendre les mesures appropriées en cas d'infraction

### MESURE

- Pourcentage de fournisseurs qui se sont engagés à respecter les normes de Bombardier

## Annexe B : Répartition des employés

*Par région*

|                        | 2021<br>ACTIVITÉ<br>S<br>POURSUI<br>VIES | 2020<br>ACTIVITÉ<br>S<br>POURSUI<br>VIES | 2019   | 2018   | 2017   |
|------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Asie-Pacifique         | 198                                      | 193                                      | 3 529  | 4 245  | 3 902  |
| Europe                 | 504                                      | 478                                      | 23 399 | 25 042 | 24 837 |
| Amérique du Nord       | 12 527                                   | 13 964                                   | 25 957 | 29 720 | 30 233 |
| Ailleurs dans le monde | 144                                      | 127                                      | 1 126  | 1 509  | 1 626  |

## Diversité et égalité des chances

|                              |  | 2021<br><b>ACTIVITÉ<br/>S<br/>POURSUI<br/>VIES</b> | 2020<br><b>ACTIVITÉ<br/>S<br/>POURSUI<br/>VIES</b> | 2019   | 2018   | 2017   |
|------------------------------|--|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| EMPLOYÉS -                   |  | 13 373                                             | 14 762                                             | 54 011 | 60 516 | 60 598 |
| TOTAL                        |  |                                                    |                                                    |        |        |        |
| Répartition par genre        |  |                                                    |                                                    |        |        |        |
| Femmes                       |  | 20 %                                               | 20 %                                               | 18 %   | 19 %   | 19 %   |
| Hommes                       |  | 80 %                                               | 80 %                                               | 82 %   | 81 %   | 81 %   |
| Répartition par groupe d'âge |  |                                                    |                                                    |        |        |        |
| Moins de 30 ans              |  | 8 %                                                | 9 %                                                | 14 %   | 15 %   | 14 %   |
| Entre 30 et 50 ans           |  | 51 %                                               | 55 %                                               | 56 %   | 55 %   | 53 %   |
| Plus de 50 ans               |  | 41 %                                               | 36 %                                               | 30 %   | 30 %   | 33 %   |
| Âge moyen                    |  | 47                                                 | 45                                                 | 43     | 43     | 44     |
| EMPLOYÉS -                   |  | 660                                                | 728                                                | 3 126  | 3 908  | 3 932  |
| POSTES DE                    |  |                                                    |                                                    |        |        |        |
| GESTION                      |  |                                                    |                                                    |        |        |        |
| Répartition par genre        |  |                                                    |                                                    |        |        |        |
| Femmes                       |  | 25 %                                               | 25 %                                               | 19 %   | 20 %   | 19 %   |
| Hommes                       |  | 75 %                                               | 75 %                                               | 81 %   | 80 %   | 81 %   |
| Répartition par groupe d'âge |  |                                                    |                                                    |        |        |        |
| Moins de 30 ans              |  | 0,2 %                                              | 0,1 %                                              | 0,3 %  | 1 %    | 0,5 %  |

|                                               |        |        |        |        |        |
|-----------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Entre 30 et 50 ans                            | 58 %   | 66 %   | 60 %   | 62 %   | 58 %   |
| Plus de 50 ans                                | 41 %   | 34 %   | 40 %   | 37 %   | 41 %   |
| Âge moyen                                     | 48     | 47     | 48     | 47     | 48     |
| EMPLOYÉS -<br>POSTES AUTRES<br>QUE DE GESTION | 12 713 | 14 034 | 50 885 | 56 608 | 56 666 |

#### Répartition par genre

|        |      |      |      |      |      |
|--------|------|------|------|------|------|
| Femmes | 20 % | 20 % | 18 % | 19 % | 19 % |
| Hommes | 80 % | 80 % | 82 % | 81 % | 81 % |

#### Répartition par groupe d'âge

|                                               |      |      |      |      |      |
|-----------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Moins de 30 ans                               | 9 %  | 10 % | 15 % | 16 % | 15 % |
| Entre 30 et 50 ans                            | 50 % | 55 % | 55 % | 54 % | 52 % |
| Plus de 50 ans                                | 41 % | 36 % | 30 % | 30 % | 33 % |
| Âge moyen                                     | 47   | 45   | 43   | 43   | 43   |
| MEMBRES DU<br>CONSEIL<br>D'ADMINISTRATIO<br>N | 12   | 12   | 14   | 14   | 15   |

#### Répartition par genre

|        |      |      |      |      |      |
|--------|------|------|------|------|------|
| Femmes | 33 % | 33 % | 36 % | 29 % | 27 % |
| Hommes | 67 % | 67 % | 64 % | 71 % | 73 % |

#### Répartition par groupe d'âge

|                    |      |      |      |       |       |
|--------------------|------|------|------|-------|-------|
| Entre 30 et 50 ans | 8 %  | 8 %  | 7 %  | 0 %   | 0 %   |
| Plus de 50 ans     | 92 % | 92 % | 93 % | 100 % | 100 % |

|                        |    |    |     |     |     |
|------------------------|----|----|-----|-----|-----|
| Âge moyen              | 60 | 61 | 60  | 64  | 64  |
| Diversité              |    |    |     |     |     |
| Nombre de nationalités | 99 | 98 | 139 | 141 | 122 |