

BOMBARDIER

l'évolution de la mobilité

TRAVAIL PRATIQUE 2

Audit et plan d'intervention de relations publiques

ANTHONY YATES

Travail présenté à
GUY LITALIEN

Dans le cadre du cours
COM242
Relations publiques

Sherbrooke
JUILLET 2017

SOMMAIRE

Depuis 1942, la compagnie Bombardier crée des produits innovants de classe mondiale. Elle est devenue une marque reconnue internationalement et une fierté canadienne. Néanmoins, son renom subit une certaine dégradation. Bien qu'un certain prestige doive accompagner une entreprise d'une telle envergure, le contexte actuel impose de nouveaux défis nécessitant un rehaussement de son image. Sa situation actuelle peut être caractérisée comme précaire, puisque des actionnaires, des employés actuels et potentiels et différents groupes des publics canadiens ont développé une perception négative à son égard, alimentée par des médias d'influence.


Ces défis sont détaillés dans le présent document, comme le sont les principaux risques associés :

- Les perceptions, leurs sources et leurs conséquences logiques;
- Les acteurs, leurs attentes et les occasions de diplomatie;
- Les positions actuelles et souhaitables de Bombardier et les actions possibles.

Finalement sont dépeintes des recommandations globales et spécifiques, élaborées dans le but d'assister Bombardier dans la reconquête de ses publics et dans la reprise de sa prestigieuse place à la tête du marché international.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	iii
INTRODUCTION.....	1
1. CONTEXTE DE L'ORGANISATION.....	3
1.1. Secteurs d'activité de l'organisation.....	3
1.2. Historique.....	4
1.3. Faits saillants.....	6
1.4. Vision et mission.....	6
1.5. Contexte externe.....	8
2. RECHERCHE D'INFORMATIONS STRATÉGIQUES.....	9
2.1. Pratiques d'excellences inspirantes.....	9
2.2. Revue de presse et des médias socionumériques.....	10
2.3. Analyse des différents intervenants et de leurs discours.....	16
3. ANALYSE DES PROBLÉMATIQUES DE RELATIONS PUBLIQUES.....	19
3.1. Considération stratégique préliminaire.....	19
3.2. Considérations stratégiques.....	20
3.3. Enjeux de relations publiques.....	21
3.4. Cibles.....	25
3.5. Objectifs de relations publiques et messages clés.....	27



4. RECOMMANDATIONS	29
4.1. Rétablir la confiance des actionnaires	29
4.2. Rebâtir les liens de confiance et d'appartenance avec les employés	32
4.3. Regagner la fierté des Canadiens et des Québécois.....	35
4.4. Reconstruire son image autour d'un axe social	39
4.5. Conclusion	40
REVUE DE PRESSE.....	43
MÉDIAGRAPHIE.....	47



INTRODUCTION

Nous avons fait un audit afin de présenter un plan d'intervention pour Bombardier, qui a récemment eu à gérer une crise délicate par rapport à l'utilisation de subventions. Notre mandat est de faire un diagnostic du contexte communicationnel et de faire ressortir les forces et les faiblesses de l'organisation. Selon cette étude préliminaire, nous proposons des recommandations en tenant compte de l'historique de la compagnie et des ressources disponibles ainsi que des priorités de l'entreprise.

1. CONTEXTE DE L'ORGANISATION

Bombardier est une entreprise multinationale canadienne, dont le siège social se trouve à Montréal. À ce jour, 66 000 personnes travaillent pour Bombardier (Bombardier 2017d).

1.1. Secteurs d'activité de l'organisation


Bombardier est spécialisé dans la construction aéronautique et ferroviaire.

La division *Bombardier Aéronautique* produit des appareils variés : avions d'affaires, avions commerciaux, avions spécialisés (utilisés lors de missions spéciales), avions amphibies. Elle offre également du service à l'aviation, tel que l'entretien, ainsi que de la formation.

La division *Bombardier Transport*, dont les 60 sites de production sont situés dans 28 pays, offre elle aussi une vaste gamme de produits, tels que des véhicules de transport sur rail (véhicules légers sur rail, métros, trains suburbains, régionaux, interurbains et à grande vitesse, locomotives), des systèmes de propulsion et de contrôle, de la signalisation ferroviaire, etc.

1.2. Historique

- 1937 :** Lancement de l'autoneige B7 (sept passagers) par le fondateur de Bombardier, Joseph-Armand Bombardier, qui remporte un grand succès commercial.
- 1970 :** Entrée de Bombardier dans le marché du rail grâce à l'acquisition de la compagnie Lohnerwerke en Autriche, qui se spécialise dans la fabrication de scooters et de tramways.
- 1974 :** Début de la fabrication de véhicules servant au transport en commun. La compagnie obtient son premier contrat dans ce domaine, soit la production de 423 voitures de métro pour la ville de Montréal.
- 1986 :** Diversification des activités avec l'acquisition de Canadair, alors leader canadien en matière de construction d'avions. Cette transaction marque l'entrée de Bombardier dans l'aéronautique.
- 2001 :** Acquisition de Daimler-Chrysler Rail Systems GmbH (Adtranz), qui permet à Bombardier de devenir le chef de file mondial en fabrication de matériel de transport sur rail.



2003 : Concentration de l'entreprise sur les secteurs aéronautiques et ferroviaires, ces domaines offrant plus de potentiel de rentabilité. La division des produits récréatifs (Ski-Doo, Sea-Doo, etc.) est vendue.

2008 : Lancement du programme d'avions C Series.

2012 : Commande de VistaJet à Bombardier pour 142 avions d'affaires Global totalisant plus de 7,8 M US \$. Ceci représente la plus importante commande d'avions d'affaires dans l'histoire.

2014 : Restructuration organisationnelle en 4 secteurs d'activités :

- Bombardier Avions d'affaires
- Bombardier Avions commerciaux
- Bombardier Aérostructures et Services d'ingénierie
- Bombardier Transport.

1.3. Faits saillants

Selon les données de janvier 2016 (Bombardier 2016):

- Bombardier contribue de 12,4 G\$ au PIB canadien.
- 58 % de toutes les exportations mondiales en aéronautique et en transport sur rail sont attribuables à la compagnie.
- Depuis 2010, Bombardier a donné naissance à plus de 150 inventions brevetées et originaires du Canada depuis 2010.
- 33 programmes d'avions ont été lancés par l'entreprise depuis les 25 dernières années.

1.4. Vision et mission

Bombardier a pour mission de s'imposer en tant que leader mondial dans les secteurs aéronautiques et ferroviaires. Par ailleurs, son objectif est de « faire progresser la mobilité en la rendant plus efficace, plus durable et plus attrayante que jamais auparavant » (Bombardier 2017).

Les politiques de Bombardier, les décisions et les actions prises par la compagnie sont établies selon les quatre valeurs fondamentales¹ suivantes.

1. Le texte qui accompagne les quatre valeurs suivantes est tiré du site internet de Bombardier.



1.4.1. Intégrité

Nous agissons de manière intègre et conforme à l'éthique en tout temps afin de mériter et de préserver la confiance et le respect des clients, des actionnaires, des fournisseurs, des collègues, des partenaires et des collectivités.

1.4.2. Engagement envers l'excellence

Nous nous engageons à faire preuve d'excellence dans tout ce que nous entreprenons ainsi que dans nos rapports avec les clients, les actionnaires, les fournisseurs, les collègues, les partenaires et les collectivités. Nous devons en outre faire preuve de jugement, de professionnalisme, de rigueur, de discipline personnelle, de persévérance et d'esprit d'équipe.

1.4.3. Orientation client

Nous veillons à mettre en place une culture centrée sur le client qui repose sur un service hors pair et le respect de nos engagements à tous les échelons de l'entreprise.

1.4.4. Importance des actionnaires

Nous nous concentrons sur la création de valeur durable pour les actionnaires en développant des produits et en réalisant des projets rentables de même qu'en gérant sainement l'entreprise, et ce, au



bénéfice des clients, des actionnaires, des fournisseurs, des collègues, des partenaires et des collectivités (Bombardier 2017).

1.5. Contexte externe

L'aéronautique est une industrie en santé au Canada. En effet, ce domaine représente « 28 milliards \$ par année, 700 compagnies et 200 000 emplois, dont 50 % au Québec. » (Leprince 2017b) Malgré ces statistiques encourageantes, Bombardier doit rivaliser avec des concurrents qui gagnent de plus en plus de parts de marchés, dont le principal, la compagnie brésilienne Embraer. En effet, lors du Salon du Bourget 2017 en France, Embraer a reçu 30 commandes pour ses nouveaux avions régionaux, les E2; Bombardier, quant à lui, n'a signé aucune vente d'avions de la C Series (Leprince 2017a).

Or, selon ses prévisions de marché 2016-2025, Bombardier entrevoit de livrer 8300 avions dans la prochaine décennie, soit l'équivalent de 250 milliards \$. Ces livraisons se diviseront ainsi : 3100 avions légers, 2800 avions intermédiaires et 2400 avions à large fuselage. Enfin, les plus importants marchés d'avions d'affaires se trouveront en Amérique du Nord (3930 livraisons), en Europe (1530 livraisons), en Amérique latine (790 livraisons) et en Chine (700 livraisons) (Bombardier 2017a).

2. RECHERCHE D'INFORMATIONS STRATÉGIQUES

2.1. Pratiques d'excellences inspirantes

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est une préoccupation pour Bombardier. Selon son rapport d'activité en 2015, celle-ci aurait réduit de 2,8 % sa consommation d'énergie en comparaison à 2014. Sur le plan financier, Bombardier a payé 1,6 G\$ d'impôts en 2015 (Bombardier 2015).

Par ailleurs, Bombardier participe au développement des communautés; 1,7 million \$ en contribution a été déboursé par la compagnie en 2015 « pour répondre à différents besoins locaux, en ciblant la promotion de l'éducation, la durabilité environnementale et l'entrepreneuriat. » (Bombardier 2015) Ainsi, divers programmes et partenariats avec les communautés ont été mis en place par Bombardier. À titre d'exemple, le projet *Huerdenspringer+*, implanté en Allemagne, offre du mentorat aux jeunes issus de milieux défavorisés pour les aider à faire un choix de carrière et à intégrer le marché du travail. À cet effet, 17 employés de Bombardier ont participé à ce programme de mentorat en 2015.

Enfin, l'organisation est récipiendaire de plusieurs prix et mentions. Depuis plus de neuf ans, Bombardier est retenue pour faire partie des entreprises qui composent l'indice *Dow Jones*

Sustainability North America. Cet indice récompense mondialement les compagnies qui performant le mieux sur les plans économiques, environnementaux et sociaux (Bombardier 2017c).

2.2. Revue de presse et des médias socionumériques

Source	Date	Média	Commentaires
1.	26 août 2016	<i>La Presse</i>	Des mises à pied prévues dans les 7000 licenciements annoncés par Bombardier en février 2016 ont été effectués. Mark Masluch, porte-parole pour Bombardier, explique que ceci s'inscrit dans la stratégie « d'optimisation de la main d'œuvre » mise en place par l'entreprise.
2.	10 novembre 2016	<i>Radio-Canada</i>	Pour son 3 ^e trimestre de 2016, Bombardier enregistrait une perte de 94 millions \$, en comparaison à 490 millions \$ au 2 ^e trimestre. Afin de minimiser les coûts et d'optimiser les activités de production, l'entreprise a mis sur pied un plan de redressement qui prévoit entre autres la suppression de plus de 7000 postes dans le monde en deux ans, dont 2000 au Canada.

3.	8 février 2017	<i>La Presse</i>	Bien que le gouvernement Trudeau ait accepté de prêter 372,5 millions \$ à Bombardier, soit le tiers de la somme demandée, les ministres provinciaux Jean-Marc Fournier (Relations canadiennes) et Carlos Leitão (Finances) se montrent déçus, le Québec ayant octroyé un prêt de 1,3 milliard \$.
4.	8 février 2017	<i>La Presse</i>	Les conservateurs croient que l'aide financière octroyée à Bombardier aurait pu être investie autrement, tandis que les bloquistes sentent que le Québec est « complètement abandonné » dans cette décision, puisque l'entreprise québécoise ne recevrait pas autant d'appui que d'autres secteurs au Canada.
5.	29 mars 2017	<i>La Presse</i>	En 2016, alors que des milliers d'employés ont été remerciés, les salaires des hauts dirigeants de Bombardier ont augmenté de 50 %; le président et chef de direction, Alain Bellemare, a reçu un salaire de 9,5 millions US \$, comparativement à 6,4 millions US \$ en 2015.
6.	30 mars 2017	<i>Les Affaires</i>	Malgré les demandes des partis de l'opposition, le gouvernement Couillard ne s'est pas prononcé contre les augmentations de salaire qui ont eu lieu chez Bombardier, le premier ministre affirmant que « cette question concerne l'entreprise et ses actionnaires. »

7.	30 mars 2017	<i>Radio-Canada</i>	Même s'il croit que les augmentations de salaire relèvent de la décision de l'entreprise, le premier ministre Couillard admet que le moment choisi n'était pas des mieux choisis. Quant au premier ministre Trudeau, ce dernier affirme qu'il faut respecter « le libre marché et les choix que les compagnies font. »
8.	31 mars 2017	<i>La Presse</i>	Plus d'un millier de salariés du secteur aéronautique de Bombardier pourraient se syndiquer, dépassés par leurs conditions de travail et leur charge de plus en plus grande dues aux licenciements de plusieurs de leurs collègues.
9.	31 mars 2017	<i>La Presse</i>	Le ministre des Finances Carlos Leitao invite fortement Bombardier à revoir sa politique de rémunération des hauts dirigeants, qui prévoit une augmentation substantielle.
10.	31 mars 2017	<i>La Presse</i>	Claude Béland, ancien président du Mouvement Desjardins et du Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC), invite les actionnaires à faire part de leur insatisfaction face aux décisions de Bombardier en ce qui concerne les importantes augmentations de salaire. En effet, celui-ci estime que les actionnaires ont peu de pouvoir décisionnel, la famille Beaudoin-Bombardier détenant 53,23 % des droits de vote à cause d'actions à droit de vote multiple.

11.	1 ^{er} avril 2017	<i>Radio-Canada</i>	Jean C. Monty, président du comité des ressources humaines et de la rémunération de Bombardier, défend l'augmentation des salaires en expliquant que celle-ci est nécessaire afin que l'entreprise soit compétitive sur le plan international, précisant aussi que cette augmentation n'aura lieu que si l'entreprise améliore ses performances dans les trois prochaines années.
12.	2 avril 2017	<i>Radio-Canada</i>	Le syndicat des travailleurs de Bombardier exprime son mécontentement face à l'augmentation de salaire des hauts dirigeants, considérant que plusieurs milliers d'emplois sont supprimés, et que l'entreprise a reçu de l'aide de la part des gouvernements.
13.	2 avril 2017	<i>Radio-Canada</i>	Une centaine de militants manifestent leur désaccord en regard des décisions prises par Bombardier lors d'un rassemblement devant le siège social de l'entreprise. Des citoyens de même que des membres de la classe politiques se sont joints à cette manifestation.
14.	2 avril 2017	<i>Global News</i>	
15.	3 avril 2017	<i>La Presse</i>	Alain Bellemare a annoncé que 50 % de l'augmentation de salaire prévue pour 2016 serait reportée à 2020, abondant dans le même sens que Jean C. Monty en affirmant que cette prime était conditionnelle à l'atteinte d'objectifs.

16.	6 avril 2017	<i>Infopresse</i>	Dans la période du 29 mars au 5 avril 2017, 4716 retombées de presse ont été publiées dans les médias au sujet de l'augmentation de salaire de 48 % des hauts dirigeants de Bombardier. Selon Pierre Gince, président fondateur de DIRECTION Communications Stratégiques, « c'est un volume exceptionnel de nouvelles négatives pour une société québécoise. »
17.	8 avril 2017	<i>Les Affaires</i>	Le chroniqueur Jean-Paul Gagné estime que la crise qui a suivi l'annonce de l'augmentation des salaires est attribuable à trois facteurs, soit l'erreur de jugement de la part du CA, le fait que les gouvernements n'aient pas exigé une modération de la part des dirigeants lorsqu'ils ont offert une aide financière et enfin, le système de rémunération des dirigeants en Amérique du Nord.
18.	11 mai 2017	<i>Huffington Post</i>	Selon le blogueur Donald Charrette, l'annonce de cette augmentation représente un désastre de relations publiques, d'autant plus que Bombardier a reçu une subvention de plus de 1 milliard \$ du gouvernement fédéral. Ainsi, l'image de la compagnie serait entachée auprès du public puisque « ses dirigeants ont manqué totalement de jugement par leur goinfrerie alors que leur entreprise s'accrochait aux mamelles de l'État. »

19.	11 mai 2017	<i>Radio-Canada</i>	Les actionnaires de Bombardier ont accepté à 93,47 % le plan de rémunération de l'entreprise. Par ailleurs, Pierre Beaudoin a été réélu à 93,32 % à la tête du CA, mais celui-ci se retire de la gestion quotidienne et du développement des affaires de l'entreprise.
20.	22 mai 2017	<i>La Presse</i>	M. Beaudoin espère regagner la confiance de la population malgré la récente crise entourant Bombardier, insistant toutefois sur le fait que les hauts dirigeants doivent être bien rémunérés si l'entreprise veut conserver leur fidélité.

Commentaire général

À la lumière des informations recueillies dans cette revue de presse, il est évident que Bombardier a été plongé dans une crise de relations publiques liée à l'augmentation des salaires des hauts dirigeants, une mesure qui a été prise dans un contexte où l'entreprise avait annoncé la suppression de milliers d'emplois, en plus de recevoir une aide financière de la part du gouvernement fédéral et du gouvernement provincial. Cette situation a donc fait couler beaucoup d'encre, et l'entreprise s'est retrouvée au cœur d'une importante couverture médiatique plutôt négative.

2.3. Analyse des différents intervenants et de leurs discours

Intervenants principaux	Analyse du discours
Dirigeants	<p>Les hauts dirigeants de Bombardier ont souvent refusé de s'exprimer par entrevue au sujet de la crise liée aux suppressions de postes, à l'aide financière gouvernementale et à l'augmentation de leurs salaires. Concernant ce dernier point, la direction de Bombardier a réagi par écrit, en avançant que</p> <p style="padding-left: 40px;">la rémunération des membres de sa haute direction s'inspire des pratiques générales reconnues sur le marché; les actionnaires seront consultés au sujet de la rémunération à l'occasion de leur assemblée annuelle (prévue le 11 mai prochain); la hausse de la rémunération reflète la solide performance de la haute direction dans l'exécution du plan de redressement de la compagnie (Lecompte 2017).</p> <p>Cette position a notamment été soutenue par le président du conseil d'administration, M. Pierre Beaudoin.</p>
Actionnaires	<p>Une majorité d'actionnaires a appuyé le plan de rémunération de Bombardier, soit à 93,47 %. Or, l'augmentation des salaires ne fait pas du tout l'unanimité au sein des 7 % restant. En effet, l'ex-président du Mouvement Desjardins et du MÉDAC, Claude Béland, ainsi que plusieurs autres investisseurs, juge que cette mesure est exagérée et qu'elle ne bénéficie pas aux actionnaires. (Arsenault 2017b) David Thouin, l'actuel président du MÉDAC et actionnaire chez Bombardier, abonde également en ce sens, expliquant que dans les derniers 4 ans, la valeur de ses actions a diminué de 40 % (Lecompte 2017).</p>

Employés et syndicats	<p>Du côté des employés et des syndicats, ceux-ci se montrent très insatisfaits des événements. En effet, ces deux groupes d'intervenants, dont fait partie David Chartrand, coordonnateur québécois de l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale (AIMTA), ont exprimé leur mécontentement dû au fait que les augmentations de salaire aient été annoncées dans un contexte où 14 000 personnes seront mises à pied. (Radio-Canada 2017d) Par ailleurs, plus d'un millier d'employés administratifs ont manifesté leur désir de se syndiquer, en réponse aux conditions de travail déplorables dans lesquelles ils se trouvent et au contexte global de l'entreprise (Larocque 2017a).</p>
Gouvernements	<p>Le premier ministre provincial Philippe Couillard n'a pas voulu intervenir sur la question de l'augmentation des salaires, tout comme le premier ministre fédéral, Justin Trudeau. Ces derniers croient que la décision concernant les salaires appartient à Bombardier. M. Trudeau a également ajouté que le gouvernement a « une responsabilité d'assurer que les investissements que nous faisons, l'argent des contribuables, serviront à créer de bons emplois qui auront un impact sur la classe moyenne et la croissance du pays. » (Lecompte 2017) Ces discours ont généré de l'insatisfaction au sein de la classe politique. En effet, les partis de l'opposition ont sommé le gouvernement provincial de s'opposer à ces augmentations de salaire, jugeant entre autres que Québec est en droit d'intervenir, ayant apporté une aide financière de plus d'un milliard \$ à l'entreprise pour l'aider à se sortir d'une impasse qui aurait pu les mener vers la faillite.</p>

3. ANALYSE DES PROBLÉMATIQUES DE RELATIONS PUBLIQUES

Les problématiques en relations publiques que subit actuellement Bombardier font ici l'objet d'une analyse stratégique dont le but est de rehausser l'image de la compagnie aux yeux de ses publics.

3.1. Considération stratégique préliminaire

Afin d'améliorer l'image de la marque Bombardier auprès des divers publics et parties prenantes, une stratégie sera élaborée autour d'un axe social. Présentement, les relations publiques se concentrent sur une valorisation d'objets-produits physiques performants et sur le prestige qui les accompagne (Bombardier 2017d). Sans minimiser les mérites des produits Bombardier, ni compromettre le prestige associé à sa marque, il est important de s'ajuster à l'importance accordée aux dimensions sociales qui caractérisent les enjeux politiques et économiques d'aujourd'hui.

3.2. Considérations stratégiques

Les considérations stratégiques les plus importantes dans la conception d'une nouvelle campagne en relations publiques sont les risques et défis suivants :

- Les perceptions qu'ont développées les actionnaires à l'égard de Bombardier et l'influence de celles-ci sur les relations qu'ils entretiennent avec le conseil d'administration;
- La mauvaise image véhiculée par les médias, incluant les médias sociaux, concernant les relations humaines chez Bombardier;
- Les sens d'insécurité, de déshumanisation et d'injustice qu'arborent les employés et la traduction de celles-ci en groupes de pression organisés et coordonnés;
- Le sens accru de justice qu'apportent les populations québécoise et canadienne à toute question politique ou économique ainsi que leur sens de solidarité envers même des étrangers en situations perçues comme abusives.

3.3. Enjeux de relations publiques


Les relations avec les publics chez Bombardier évoluent dans un contexte politique et social où ils encourent nombre de risques et de défis, évalués ci-dessous.

3.3.1. Principaux risques

Les principaux risques en relations publiques que doit affronter Bombardier sont les suivants.

3.3.1.1. La perte de confiance des actionnaires

Le succès de Bombardier à se procurer plus d'un milliard de dollars a sans doute rassuré les actionnaires, financièrement impliqués dans la viabilité de la compagnie. Cependant, avec la suppression prévue de 14 500 emplois, malgré l'aide gouvernementale, et une compétition de plus en plus féroce sur le marché international, les actionnaires se demandent pourquoi ils devraient se contenter d'actions à la baisse alors que les gestionnaires s'octroient l'argent des contribuables par plusieurs millions. (Arsenault 2017) Les actionnaires s'intéressent à la saine gestion de leurs investissements. Des dirigeants particulièrement performants peuvent se rémunérer généreusement sans que cela perturbe les actionnaires, pourvu que les actionnaires à leur tour en bénéficient. Mais les actionnaires peuvent se sentir pris pour acquis s'ils subissent des pertes alors que les dirigeants s'accordent des bonus considérables. Si les actionnaires perdent confiance dans le conseil




d'administration, ils peuvent en exiger le remplacement ou, simplement, s'investir ailleurs (Leblanc 2017).

3.3.1.2. Le désistement précipité d'employés inquiets

Les employés à l'interne voient la situation en noir et blanc : des pertes d'emplois à chaque année pour eux, des augmentations dans les millions pour les dirigeants. (Bellerose 2017) Cette instabilité, si ce n'était qu'une question du marché, pourrait se vivre, et même augmenter la productivité de la main-d'œuvre, car un défi collectif s'avère souvent comme catalyseur, renforçant le sentiment d'appartenance d'un groupe ayant des intérêts communs. (Bernstien 2017) Mais dans ce cas, l'inverse risque de se produire : soit une atmosphère de « chacun pour soi » s'établit, soit les employés s'unissent contre la direction. Dans les deux cas, la productivité de la compagnie devient périmée par des conflits internes. Présentement, des groupes d'employés semblent préférer la formation d'unions afin de se faire entendre de voix commune (Canadian Press, 2 avril 2017).

3.3.1.3. La perte de renom auprès du grand public

Des manifestations ont eu lieu à Montréal, organisées par des citoyens n'ayant aucun lien avec Bombardier. Plusieurs personnes ont exprimé leur déception face à l'annonce d'augmentations pour les hauts dirigeants, verbalisant leur mécontentement par rapport à l'utilisation de l'argent des




contribuables. (Cliche 2017) Des citoyens, des unions et d'autres groupes de solidarité sociale réclament, entre autres, des interventions gouvernementales et une mise à pied des dirigeants actuels (Fillion 2017). Cette perte de renom au sein de la population canadienne peut se faire sentir, en plus des tactiques mentionnées ci-dessus, de trois façons : la main-d'œuvre qualifiée risque de ne pas postuler chez Bombardier, mais sera plus facilement accueillie ailleurs; des clients potentiels risquent d'acheter d'autres produits et les différents publics pourraient coordonner leurs campagnes de pression, menant à des mesures de plus en plus sévères (Canadian Press, 31 mars 2017).

3.3.2. Principaux défis

Afin de répondre aux risques et enjeux observés ci-dessus, Bombardier connaît actuellement les défis suivants.

3.3.2.1. *Regagner la confiance des actionnaires*

Les actionnaires manquent actuellement de confiance envers le conseil d'administration Bombardier. En tant qu'investisseurs, ils veulent un retour sur leurs investissements. (St-Pierre 2017) Mais ils sont également conscients qu'avec la publicité négative que connaissent les rémunérations actuelles, ils risquent d'aggraver les perceptions des publics impliqués. Les actionnaires recherchent donc un certain respect et surtout un investissement sain de leur argent et de l'argent des contribuables dans




les opérations de Bombardier afin de rendre celui-ci compétitif, tant dans le monde des perceptions et du renom que dans le monde de produits vedettes (Leblanc 2017).

3.3.2.2. Regagner la confiance des employés

Les employés se sentent utilisés et négligés. Ils peuvent peut-être comprendre des compressions liées à un marché compétitif sans les apprécier, mais alors qu'ils perdent leurs emplois par milliers, l'annonce de rémunérations en millions de dollars pour les six dirigeants est perçue comme une insulte déshumanisante (Savard-Tremblay 2017). Ceci amplifie d'autres plaintes déjà existantes prononcées sur les situations de travail. Les employés veulent se sentir respectés et désirent partager les rémunérations et les défis que vit Bombardier. Afin de solliciter leur pleine confiance, il faut leur communiquer qu'ils toucheront à un retour sur leurs investissements de temps et d'habiletés.

3.3.2.3. Rétablir un sens de fierté auprès du grand public

Les reportages négatifs sur Bombardier aux nouvelles dans les dernières années, accentués par l'annonce des augmentations en 2017 et par la mise à pied de plusieurs milliers d'employés, sont devenus un sujet de honte et de colère pour les Canadiens (Parent 2017). Il faut donc assouvir ce sentiment de colère et soulager le sens de honte que connaissent les populations canadienne et québécoise (Roy 2017). Le simple fait de porter un nom de marque reconnu ou d'offrir des produits



recherchés n'est plus aussi valorisé au sein des démocraties occidentales, qui accordent une importance égale aux enjeux sociaux industriels (AFP 2017a,b).

3.4. Cibles

Afin de répondre aux risques et aux défis relevés ci-dessus, Bombardier bénéficierait d'une campagne de relations publiques visant principalement les cibles suivantes.

3.4.1. Les médias

Un survol du traitement médiatique régional, national et international au sujet de Bombardier a révélé un renforcement de la perception négative à l'égard de la compagnie. (Orfali 2017) Bien que certains journalistes aient apprécié positivement les qualités de porte-parole qu'a exemplifié Alain Bellemare, la vaste majorité donne voix aux frustrations de la population et à la stupéfaction des actionnaires (Lecompte, 2017). Une relation de confiance avec les médias s'avère donc primordiale, puisque c'est eux qui influencent l'opinion publique sur le sujet des rémunérations (Gagnon 2017).

3.4.2. Les actionnaires

Les actionnaires préfèrent une communication directe, formelle et respectueuse. Ils risquent de se présenter en grand nombre à la prochaine réunion du conseil d'administration afin d'entendre les justifications et un plan sachant atténuer la situation médiatique actuelle.

3.4.3. Les employés actuels

Les employés ont exprimé leur insatisfaction par rapport aux communications internes chez Bombardier et constituent la colonne vertébrale des opérations de la compagnie. Ils ont besoin de sentir et de voir une appréciation sincère et rassembleuse.

3.4.4. Les populations canadienne et québécoise

Le grand public perçoit dans la rémunération aux dirigeants de Bombardier une injustice. Il y voit également une marque de grand renom atteinte de corruption. Les populations canadienne et québécoise veulent d'abord et avant tout un sens de justice, surtout à l'égard des employés qui perdent ou qui ont déjà perdu leurs emplois. Ils veulent aussi croire qu'une compagnie canadienne et québécoise puisse se distinguer dans son domaine sans entacher sa réputation avec des pratiques douteuses, si caractéristiques, selon leurs perceptions, du domaine (Varcoe 2017).

3.5. Objectifs de relations publiques et messages clés

Les objectifs en relations publiques deviennent donc clairs :

- Rétablir la confiance des actionnaires;
- Rebâtir les liens de confiance et d'appartenance avec les employés;
- Regagner la fierté des Québécois et des Canadiens;
- Reconstruire son image autour d'un axe social.

Comme toute entreprise d'envergure, répondre aux points relevés ci-dessus constitue un travail de longue haleine, empreint d'un souci pour la sincérité et pour l'humilité. Bien que les défis en relations publiques que connaît Bombardier actuellement puissent sembler contraignants, la présente crise nécessite une intervention des plus attentionnées.

4. RECOMMANDATIONS


Voici les recommandations que nous proposons à Bombardier pour rétablir les relations de confiance avec les actionnaires et les employés ainsi que l'image de l'entreprise aux yeux du grand public. Il est important que l'entreprise communique de manière adaptée avec tous ses publics. Par exemple, on ne s'adresse pas de la même manière et sur les mêmes sujets aux actionnaires qu'aux employés.

4.1. Rétablir la confiance des actionnaires

Il est primordial pour Bombardier de rétablir la confiance des actionnaires puisqu'ils sont les investisseurs.

4.1.1. Présenter de la planification budgétaire stratégique

Comme les actionnaires cultivent maintenant des craintes face à la gestion des actifs de l'entreprise, les dirigeants devraient se faire un devoir de leur présenter la planification budgétaire. La planification aura été préalablement analysée par le service judiciaire de l'entreprise. De plus, le service des communications (relations publiques) peut-il aussi analyser les retombées d'un tel budget. Ces actions permettraient aux principaux investisseurs d'être mieux éclairés et mieux



informés, ce qui atténuera grandement l'effet de surprise négatif connu dans le passé. Un moyen efficace serait de rencontrer les actionnaires afin de leur présenter en détail le budget à chaque modification.


4.1.2. Consulter les actionnaires pour la prise de décisions

Occupant un rôle important au sein de l'entreprise, les actionnaires devraient dorénavant être consultés pour les interventions majeures. Cela leur permettrait de donner leur point de vue au sujet des décisions prises par l'organisation. De façon générale, les actionnaires sont eux aussi de grandes personnes d'affaires. Ils connaissent la réalité des entreprises et leurs expériences peuvent être bénéfiques pour la prise de décisions des dirigeants. Les actionnaires seront rassurés de la gestion de leurs investissements (savoir où est investi leur argent). Pour ce faire, les actionnaires devraient être convoqués annuellement pour la présentation des projets, du plan d'affaires et du calendrier. Bombardier pourra compiler les suggestions qui sont alors faites et les appliquer à leur planification. D'autres rencontres ponctuelles pourraient avoir lieu pour les activités qui s'ajoutent en cours de route.

4.1.3. Prouver que l'entreprise peut redresser son image

La première étape serait de partager l'état de la situation réelle de la façon la plus transparente possible. Il est crucial pour l'entreprise qu'elle prouve aux actionnaires qu'elle peut y répondre rapidement. Comme mentionné plus haut, c'est un travail de longue haleine; par conséquent, l'organisation devra prouver que le processus est entamé. Ces étapes sont de connivence avec les deux précédentes parce que les actionnaires se sentiront de la sorte plus interpellés. L'entreprise devra ensuite présenter les actions qu'elle compte entreprendre auprès des différents publics dans le but de redresser son image de marque et de regagner leur confiance. Bombardier doit démontrer une ouverture d'esprit et oser entreprendre des actions qu'ils n'ont jamais faites. Ils n'arriveront pas à un résultat nouveau en conservant les mêmes stratégies. La nouveauté prouvera aux actionnaires que les dirigeants s'investissent dans la résolution du problème et qu'ils sont à la recherche active d'une solution. Ces efforts démontreront que la situation est prise en main.

Bref, en sollicitant plus l'opinion des actionnaires, l'entreprise les encourage à s'investir non seulement financièrement, mais aussi intellectuellement dans sa réussite. Étant plus investis, les actionnaires auront l'heure juste et pourront mieux participer dans la prise de décisions. Bombardier pourra sentir la différence en voyant que les actionnaires seront moins indignés et s'investiront plus.




Les points essentiels à retenir sont de prioriser une communication ouverte et transparente de la part de tous et de ne pas craindre la nouveauté.

4.2. Rebâtir les liens de confiance et d'appartenance avec les employés

Étant les ambassadeurs de l'entreprise, les employés influencent en partie l'opinion publique. L'opinion qu'ils partagent sera probablement transmise au reste de la population. Par exemple, un employé insatisfait se plaint à sa parenté (en personne ou sur les réseaux sociaux), qui jusqu'alors, n'avait pas d'opinion précise sur l'organisation. Elle sera influencée par l'expérience vécue de son proche et ainsi de suite. De plus, la satisfaction au travail joue un grand rôle sur la motivation et la productivité.

4.2.1. Être transparent dans la transmission de l'information


Les employés sont le cœur de l'entreprise. Ils méritent d'être informés sur les décisions, mais surtout sur les justifications de telles décisions. Lorsque vient le temps d'être transparent, la formulation du message est primordiale. Les destinataires doivent sentir qu'ils sont pris en compte dans l'équation et qu'ils se font présenter toute l'information à laquelle ils ont droit. Il est normal de ne pas pouvoir tout dire à tout le monde, mais, dans ces cas, il faut être capable de justifier (préciser qu'il a un



embargo ou qu'en cas de fuite, le succès du projet peut être compromis, par exemple). Dans tous les cas, la transparence est la première étape pour gagner la confiance des employés, leur permettre de développer un sentiment de confiance et ainsi être performants. Ces concepts concernent davantage la gestion des communications, mais apportent des résultats sur certains aspects de l'entreprise, dont la productivité et l'innovation (créativité).

4.2.2. Adopter une approche de gestion hybride entre le fonctionnalisme et les relations humaines

De façon générale, les usines priorisent une communication unidirectionnelle. Il est prouvé que les limites de cette méthode de communication sont notamment la déshumanisation, le découragement et la perte de solidarité. (Boudreau 2017) Pour contrer les effets négatifs, nous suggérons d'adopter une approche hybride afin de créer un équilibre. Il serait intéressant pour les dirigeants et pour les employés d'intégrer des concepts et des pratiques communicationnels participatives, rétroactives et dynamiques. Par exemple, demander une plus grande participation des employés et offrir un réseau de communication informelle. En se sentant plus écoutés, mieux compris, les employés seraient alors motivés par la satisfaction qu'ils trouvent dans leur emploi, ce qui permettrait d'accroître leur efficacité et d'ainsi augmenter les gains de l'entreprise. La mise en place de ces mesures de gestion




communicationnelles encourageait donc le sentiment d'appartenance des employés envers Bombardier.

4.2.3. Consulter les employés pour la prise de décisions

Comme énoncé plus haut, l'approche relationnelle encourage la communication bidirectionnelle : descendante et ascendante. L'information et les opinions ne devraient pas seulement venir des têtes dirigeantes de l'entreprise, mais aussi monter jusqu'à eux. Les dirigeants devraient connaître l'opinion du personnel sur les décisions prises. En effet, les employés vont vivre de manière active les résultats de la prise de décision et c'est pourquoi ils devraient pouvoir s'exprimer sur leur réalité.

Tout comme les actionnaires, les employés devraient être consultés dans la prise de décision puisqu'ils peuvent apporter de nouvelles idées d'un point de vue plus interne, mais aussi partager leurs doutes, leurs inquiétudes et leur satisfaction par rapport à la gestion de l'entreprise. Les commentaires des employés peuvent être constructifs et ne doivent pas être dévalorisés par les dirigeants. Le personnel connaît la réalité de l'organisation puisqu'ils y sont actifs quotidiennement. Un problème n'est pas nécessairement évident pour le dirigeant, mais peut être vraiment perturbateur pour l'employé. Par contre, cette pratique peut rapidement créer un bruit d'information. Néanmoins, il serait intéressant d'avoir des intermédiaires (chefs d'équipe, responsable de section,



etc.) chargés de trier et de synthétiser les recommandations produites sur le terrain et ensuite de présenter des comptes rendus aux dirigeants, un peu comme un mécanisme de rétroaction.


Bref, pour mesurer l'efficacité de ces trois grandes recommandations, les résultats seront visibles sur le taux de participation aux échanges et aux discussions sur les enjeux et les problèmes de l'entreprise, sur le taux d'absentéisme, etc. Comme les actionnaires, les employés se sentiront plus impliqués et ils voudront contribuer au développement et à l'innovation (créativité).

4.3. Regagner la fierté des Canadiens et des Québécois

Même si les clients de l'entreprise sont aussi des entreprises (*business to business*), Bombardier ne doit pas négliger sa réputation comme compagnie canadienne et québécoise.

4.3.1. Arrêter de nier les faits

Lorsqu'un scandale de relations publiques survient, la première chose à faire est de réfléchir et d'agir rapidement. Les parties prenantes, le grand public, les événements à venir, etc., bref tous doivent être pris en charge, rien ne doit être laissé au hasard. Même si l'on ne peut pas prédire l'avenir, on doit tenter de visualiser les prochains messages clés de façon la plus réaliste possible. Par le passé, Bombardier avançait aveuglément, peu importe les obstacles qu'il rencontrait. Lorsqu'un accrochage



médiatique arrivait, l'entreprise niait ou passait par-dessus les faits plutôt que de s'expliquer au grand public. Cela dénote un problème de communication puisque l'organisation ne prouve pas qu'elle est en mesure de régler le problème. Dans de telles situations, rien ne sert de jouer à l'autruche, mieux vaut prendre le taureau par les cornes.


Il est tout à fait normal pour une entreprise de faire des erreurs de parcours, ce qui est important, c'est de ne pas les laisser se reproduire. L'entreprise doit bâtir son futur en prenant compte des faux pas. En faisant face aux problèmes et aux enjeux, l'entreprise sera plus efficiente pour répondre aux « événements inattendus » puisqu'ils seront anticipés. Reconnaître ses forces et ses limites permettra à l'entreprise de mieux gérer ses communications, autant internes qu'externes. L'interprétation du public se bâtit selon la rédaction et la présentation du message. Les messages clés doivent être bien identifiés, clairs et mis de l'avant. Pour se faire, organiser des conférences de presse accompagnées de pochettes de presse, faire des Q & A sur le site internet et les réseaux sociaux de la compagnie. Cela permettra de communiquer avec le grand public et les parties prenantes et de leur attribuer un sentiment d'importance.

4.3.2. Prouver sa capacité de gestion des subventions

Le dernier cas de « mauvaise gestion » des subventions qu'a connu Bombardier est très délicat. Nous ne pouvons pas juger la gestion des investissements, mais plutôt la communication qui a été faite au public. La compagnie a seulement relaté ce qu'elle prévoit faire sans vraiment expliquer et justifier les décisions. L'orientation des messages clés est primordiale. Si elle dévie de son axe stratégique (multidirectionnel), le message s'en trouve changé, ce qui nuit à une bonne interprétation. Comme l'argent venait d'une subvention gouvernementale, la compagnie se doit de faire une reddition de comptes axée sur les résultats aux contribuables, dans le but de les rassurer. Dans les prochaines années, Bombardier devra démontrer une amélioration dans la gestion des investissements en expliquant mieux ses décisions.

4.3.3. Gérer les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux jouent maintenant un rôle intégrant dans le partage d'opinions. Ils sont le « bouche à oreilles » moderne à plus grande échelle. L'aspect multidirectionnel propage les opinions de façon virale. Pour cette raison, lorsqu'une compagnie doit gérer une crise, elle se doit d'intervenir rapidement sur les réseaux sociaux avec des réponses personnalisées afin que les internautes se sentent lus et entendus. Pour être en mesure d'agir sans délai, la compagnie doit être prête. Étant



mise aux faits des réactions possibles face aux annonces, l'entreprise peut anticiper les vagues pour ne pas créer de tsunami.

Le service des communications doit être actif sur les réseaux sociaux et suivre l'actualité (suivre les pages de la presse sur les réseaux sociaux afin de voir leurs publications). Bref, il doit être prêt à répondre rapidement au fil d'actualité avant qu'un événement négatif prenne le dessus.

En somme, pour évaluer l'impact d'une bonne gestion des communications par rapport à l'attachement des Canadiens et plus précisément des Québécois à Bombardier, l'entreprise pourrait faire une collecte des commentaires négatifs comparativement aux commentaires positifs avant, pendant et après la crise, ce qui lui permettrait de voir l'évolution et d'ajuster le tir. Dans une gestion de crise, l'organisation connaîtra une période d'affluence, mais elle doit fournir une énergie égale à chacune des phases. Les réseaux sociaux sont d'excellents outils pour connaître l'opinion publique et prendre le pouls du moment présent.

4.4. Reconstruire son image autour d'un axe social

Bombardier fait non seulement des activités commerciales, mais aussi des activités sociales. Par exemple, pour accroître sa contribution à la collectivité, l'entreprise organise des programmes de soutien à l'éducation, à l'environnement et à l'entrepreneuriat (Bombardier 2011).

4.4.1. Attirer l'attention sur les activités sociales de l'entreprise


Bombardier devrait promouvoir ses activités sociales à l'extérieur de son site Web. Par exemple, l'entreprise figure dans la liste *Corporate Knights* des 50 meilleures entreprises citoyennes au Canada pour 2016. (Bombardier 2017e) Ce contenu est facilement adaptable pour les réseaux sociaux, qui sont une bonne plateforme de diffusion pour ce type d'information. Ces plateformes permettent de faciliter le partage de l'information grâce aux « *j'aimes* », aux *commentaires* et aux *partages*. Les réseaux sociaux sont un meilleur choix pour la visibilité face au grand public. Si l'information se trouve seulement sur le site Web de l'entreprise, il est plus difficile de toucher un grand nombre de gens. Les dons n'entraînent presque jamais une connotation négative, c'est pourquoi Bombardier devrait promouvoir plus ce genre de bonnes actions.

4.4.2. Montrer les améliorations entreprises quant à la gestion du personnel

L'une des tactiques que nous avons suggérées précédemment concernait la gestion des communications internes avec les employés et leur épanouissement au sein de l'entreprise. Nous croyons que Bombardier devrait partager ses améliorations quant à la gestion du personnel avec le grand public. Le but est d'utiliser le bonheur de ses employés, qui deviendront alors des ambassadeurs de la marque et qui aideront ainsi à optimiser l'effet de « bouche à oreilles ». La bonne compréhension des tactiques de l'entreprise par les employés permet à la population de mieux comprendre à son tour, le message est plus clair.

4.5. Conclusion

En conclusion, l'entreprise doit être consciente de ses forces, de ses faiblesses, de ses opportunités et de ses menaces (FFOM/SWOT) afin d'essayer de prévoir les événements à venir. Elle doit optimiser ses interactions avec le grand public et expliquer ses décisions afin que tous les comprennent clairement. Les réseaux sociaux sont un outil de taille pour aider Bombardier dans la diffusion de ses messages clés orientés vers une meilleure écoute, une meilleure compréhension et une meilleure gestion. Bombardier devrait d'ailleurs utiliser « AIDA » dans le partage de ses messages clés puisque



la technique s'adapte facilement aux réseaux sociaux et à la rapidité de publication. L'entreprise doit attirer l'attention de ses publics afin de favoriser une attitude positive dans le but d'influencer leur comportement (opinion). Aussi, en misant sur une meilleure communication interne avec leurs employés, Bombardier pourra miser sur ceux-ci comme de nouveaux ambassadeurs, ce qui sera bénéfique au niveau de la communication externe. Finalement, en démontrant la planification et la saine gestion des actifs (et surtout des communications), les actionnaires, les employés et le grand public seront contents et plus enclins à investir (en temps, en argent et en contributions) dans le financement de l'entreprise. Bref, les mots clés sont transparence, rapidité d'intervention et communication multidirectionnelle.

REVUE DE PRESSE

1. LA PRESSE CANADIENNE. « Des mises à pied chez Bombardier », *La Presse*, [En ligne], 26 août 2016, <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201608/26/01-5014366-des-mises-a-pied-chez-bombardier.php> (Page consultée le 12 juillet 2017).
2. RADIO-CANADA. « Bombardier estime que ses actions ont porté fruit », *Radio-Canada*, [En ligne], 10 novembre 2016, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/813848/bombardier-bellemare-profits-trimestre-restructuration> (Page consultée le 12 juillet 2017).
3. CROTEAU, Martin. « L'aide fédérale à Bombardier critiquée à Québec », *La Presse*, 8 février 2017, <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-quebecoise/201702/08/01-5067407-laide-federale-a-bombardier-critiquee-a-quebec.php> (Page consultée le 12 juillet 2017).
4. LA PRESSE CANADIENNE. « Les partis d'opposition critiquent le prêt octroyé par Ottawa à Bombardier », *La Presse*, [En ligne], 8 février 2017, <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-canadienne/201702/08/01-5067496-les-partis-dopposition-critiquent-le-pret-octroye-par-ottawa-a-bombardier.php> (Page consultée le 12 juillet 2017).
5. ARSENAULT, Julien. « Salaires en forte hausse à la tête de Bombardier », *Le Soleil*, [En ligne], 29 mars 2017, <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/actualite-economique/201703/29/01-5083418-salaires-en-forte-hausse-a-la-tete-de-bombardier.php> (Page consultée le 12 juillet 2017).

6. LES AFFAIRES. « Bond des rémunérations : “Bombardier méprise les Québécois” », *Les Affaires*, [En ligne], 30 mars 2017, <http://www.lesaffaires.com/bourse/nouvelles-economiques/bond-de-remuneration-chez-bombardier-quebec-ne-s-en-mele-pas/594138> (Page consultée le 12 juillet 2017).
7. LECOMTE, Anne-Marie. « Salaires copieux chez Bombardier : malaise au gouvernement Couillard », *Radio-Canada*, [En ligne], 30 mars 2017, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1025303/remuneration-bombardier-dirigeant-couillard-lisee-legault-investissement-cserie-> (Page consultée le 12 juillet 2017).
8. LAROCQUE, Sylvain. « Bombardier : un millier de salariés pourraient se syndiquer », *La Presse*, [En ligne], 31 mars 2017, <http://affaires.lapresse.ca/economie/transports/201703/31/01-5084083-bombardier-un-millier-de-salaries-pourraient-se-syndiquer.php> (Page consultée le 12 juillet 2017).
9. LÉVESQUE, Lia. « Bombardier : Leitão critique la flambée des salaires des patrons », *La Presse*, [En ligne], 31 mars 2017, <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201703/31/01-5084212-bombardier-leitao-critique-la-flambee-des-salaires-des-patrons.php> (Page consultée le 12 juillet 2017).
10. ARSENAULT, Julien. « Salaires : les actionnaires de Bombardier enjoins à se mobiliser », *La Presse*, [En ligne], 31 mars 2017, <http://affaires.lapresse.ca/economie/transports/201703/31/01-5084205-salaires-les-actionnaires-de-bombardier-enjoins-a-se-mobiliser.php> (Page consultée le 12 juillet 2017).

11. RADIO-CANADA. « Malgré la tourmente, Bombardier persiste et signe », *Radio-Canada*, [En ligne], 1 avril 2017, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1025732/bombardier-defense-salaire-dirigeants-concurrence-beaudoin-bellemare-monty-calibre-crise-confiance> (Page consultée le 12 juillet 2017).
12. RADIO-CANADA. « Les syndicats des travailleurs de Bombardier s'indignent », *Radio-Canada*, [En ligne], 2 avril 2017, <http://ici.radio-canada.ca/breve/86244/les-syndicats-des-travailleurs-de-bombardier-sindi> (Page consultée le 12 juillet 2017).
13. RADIO-CANADA. « La colère contre Bombardier ne s'estompe pas », *Radio-Canada*, [En ligne], 2 avril 2017, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1025804/milieu-politique-denonce-primerversees-aux-hauts-dirigeants-bombardier> (Page consultée le 12 juillet 2017).
14. CANADIEN PRESS, THE. « Protesters gather outside Bombardier HQ over CEO pay scandal », *Global NEWS*, [En ligne], 2 avril 2017, <http://globalnews.ca/news/3351749/protesters-gather-outside-bombardier-hq-over-ceo-pay-scandal/> (Page consultée le 12 juillet 2017).
15. DÉCARIE, Jean-Philippe. « Bombardier : des précisions importantes », *La Presse*, [En ligne], 3 avril 2017, <http://affaires.lapresse.ca/opinions/chroniques/jean-philippe-decarie/201704/02/01-5084847-bombardier-des-precisions-importantes.php> (Page consultée le 12 juillet 2017).
16. GINCE, Pierre. « Le (mauvais) coup médiatique de la semaine : Bombardier », *Infopresse*, [En ligne], 6 avril 2017, <http://www.infopresse.com/opinion/pierre-gince/2017/4/6/le-mauvais-coup-mediatique-de-la-semaine-bombardier> (Page consultée le 12 juillet 2017).

17. GAGNÉ, Jean-Paul. « Bombardier : la leçon à retenir de la crise de rémunération », *Les Affaires*, [En ligne], 8 avril 2017, <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/general/crise-dans-la-remuneration-chez-bombardier--une-lecon-a-retenir/594194> (Page consultée le 12 juillet 2017).
18. CHARRETTE, Donald. « Sortie en bout de piste pour Bombardier », *Huffington Post*, [En ligne], 11 mai 2017, http://quebec.huffingtonpost.ca/donald-charette/sortie-en-bout-de-piste-bombardier_b_16564730.html (Page consultée le 12 juillet 2017).
19. RADIO-CANADA. « Bombardier : le plan de rémunération des dirigeants est confirmé », *Radio-Canada*, [En ligne], 11 mai 2017, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1033106/bombardier-assemblee-generale-pierre-beaudoin-remuneration-dirigeants?isAutoPlay=1> (Page consultée le 12 juillet 2017).
20. LAROCQUE, Sylvain. « Bombardier : Pierre Beaudoin lance un appel à la réconciliation », *La Presse*, [En ligne], 22 mai 2017, <http://www.lapresse.ca/actualites/national/201705/21/01-5100148-bombardier-pierre-beaudoin-lance-un-appel-a-la-reconciliation.php> (Page consultée le 12 juillet 2017).

MÉDIAGRAPHIE

AFP. « Face au scandale, les patrons de Bombardier reculent sur leurs rémunérations », *Le Temps*, [En ligne], 3 avril 2017, <https://www.letemps.ch/economie/2017/04/03/face-scandale-patrons-bombardier-reculent-leurs-remunerations> (Page consultée le 5 juillet 2017).

AFP. « Sous la pression populaire, les dirigeants de Bombardier renoncent à leur augmentation », *Le Monde*, [En ligne], 3 avril 2017, http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/04/03/a-montreal-l-augmentation-des-dirigeants-de-bombardier-fait-scandale_5104794_3234.html (Page consultée le 5 juillet 2017).

ARSENAULT, Julie. « Aide financière à Bombardier : le Brésil dépose une plainte à l'OMC », *La Presse*, [En ligne], 8 février 2017, <http://thefederalist.com/2017/07/06/watch-20-gifs-cnn-getting-bodyslammed/> (Page consultée le 7 juillet 2017).

ARSENAULT, Julie. « Les salaires des hauts dirigeants de Bombardier bondissent », *Le Devoir*, [En ligne], 30 mars 2017, <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/495136/les-salaires-des-dirigeants-de-bombardier-bondissent> (Page consultée le 6 juillet 2017).

BELLEROSE, Patrick. « Bombardier : un cadeau d'un demi-million \$, dit le PQ », *Le Journal de Québec*, [En ligne], 4 avril 2017, <http://www.journaldequebec.com/2017/04/03/lopposition-insatisfait-du-recul-de-bombardier> (Page consultée le 5 juillet 2017).

BERNSTIEN, Jaela. « After Montral protest, Bombardier changes compensation for executives », *CBC News*, [En ligne], 3 avril 2017, <http://www.cbc.ca/news/canada/montreal/bombardier-protest-unions-salaries-pay-1.4051876> (Page consultée le 6 juillet 2017).

BOMBARDIER. « 2016 - 2021 : Bombardier avions d'affaires, prévisions du marché », Bombardier, [En ligne], 2016, <http://ir.bombardier.com/var/data/gallery/document/86/56/00/71/14/Bombardier-Business-Aircraft-2016-2025-Market-Forecast-FR.pdf> (Page consultée le 16 juillet 2017).

BOMBARDIER. « Aperçu de la durabilité », *RSE Bombardier*, [En ligne], 2017, <http://www.rse.bombardier.com/fr/durabilite.html> (Page consultée le 16 juillet 2017).

BOMBARDIER. « À propos de nous : Prix », Bombardier, [En ligne], 2017, <http://www.bombardier.com/fr/a-propos-de-nous/prix.html> (Page consultée le 12 juillet 2017).

BOMBARDIER. « Bombardier », *Bombardier*, [En ligne], 2017, <http://www.bombardier.com/fr/accueil.html> (Page consultée le 6 juillet 2017).

BOMBARDIER. « Bombardier, un chef de file industriel canadien », Bombardier, [En ligne], 2016, <http://www.bombardier.com/content/dam/Websites/bombardiercom/countries/supporting-documents/Bombardier-Canadian-industrial-leader-fr.pdf> (Page consultée le 12 juillet 2017).

BOMBARDIER. « Tisser des liens, Se propulser vers l'avenir de façon responsable : Aperçu de la responsabilité sociale d'entreprise 2011 », *Bombardier*, [En ligne], 2011, <http://www.bombardier.com/content/dam/Websites/bombardiercom/supporting-documents/Sustainability/Reports/CSR/Bombardier-CSR-Overview-2011-fr.pdf> (Page consultée le 16 juillet 2017).

- BOMBARDIER. « Rapport d'activité 2015 », Bombardier, [En ligne], 2015, <http://ir.bombardier.com/modules/misc/documents/79/60/38/00/15/Bombardier-Activity-Report-2015-fr.pdf> (Page consultée le 12 juillet 2017).
- CANADIAN PRESS, The. « Justin Trudeau defends Bombardier loan despite bribery charges against company official in Sweden », *The Star*, [En ligne], 10 mars 2017, <https://www.thestar.com/business/2017/03/10/bombardier-employee-arrested-by-sweden-on-bribery-suspicion.html> (Page consultée le 6 juillet 2017).
- CANADIAN PRESS, The. « Bombardier must respond to public outcry over executive pay increases: Quebec ministers », *The Star*, [En ligne], 31 mars 2017, <https://www.thestar.com/business/2017/03/31/bombardier-must-respond-to-public-outcry-over-executive-pay-increases-quebec-ministers.html> (Page consultée le 6 juillet 2017).
- CANADIAN PRESS, The. « Protesters gather outside Bombardier HQ over CEO pay scandal », *Global News*, [En ligne], 2 avril 2017, <http://globalnews.ca/news/3351749/protesters-gather-outside-bombardier-hq-over-ceo-pay-scandal/> (Page consultée le 6 juillet 2017).
- CLICHE, Jean-François. « Des primes, des patrons et des scandales », *Le Soleil/La Presse*, [En ligne], 8 avril 2017, <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/201704/08/01-5086878-des-primes-des-patrons-et-des-scandales.php> (Page consultée le 5 juillet 2017).
- FILLION, Gérald. « Bombardier et le monde réel », *Radio-Canada*, [En ligne], 4 avril 2017, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1025937/bombardier-et-le-monde-reel> (Page consultée le 5 juillet 2017).

- GAGNON, Marc-André. « Salaires chez Bombardier : Couillard évite le débat », *Canoe*, [En ligne], 30 mars 2017, <http://fr.canoe.ca/argent/actualites/archives/2017/03/20170330-104643.html> (Page consultée le 6 juillet 2017).
- LEBLANC, Philippe. « Le vrai scandale derrière l’affaire Bombardier », *Les Affaires*, [En ligne], 4 juillet 2017, <http://www.lesaffaires.com/blogues/philippe-leblanc/le-vrai-scandale-derriere-l-affaire-bombardier/594305> (Page consultée le 5 juillet 2017).
- LECOMPTE, Anne-Marie. « Salaires copieus chez Bombardier : malaise au gouvernement Couillard », *Radio-Canada*, [En ligne], 30 mars 2017, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1025303/remuneration-bombardier-dirigeant-couillard-lisee-legault-investissement-cserie-> (Page consultée le 6 juillet 2017).
- LEPRINCE, Jean-Michel. « Embraer fait de l'ombre à Bombardier au Bourget », *Radio-Canada*, [En ligne], 23 juin 2017, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1041232/bilan-bourget-commande-c-series-bombardier> (Page consultée le 20 juillet 2017).
- LEPRINCE, Jean-Michel. « Vent d'optimisme pour l'industrie aéronautique du Canada et du Québec », *Radio-Canada*, [En ligne], 22 juin 2017, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1041046/industrie-aeronautique-portrait-emplois-contracts-bourget-france> (Page consultée le 20 juillet 2017).
- OLIVIER, Annabelle. « Protests continue in Montreal over Bombardier CEO pay scandal », *Global News*, [En ligne], 9 avril 2017, <http://globalnews.ca/news/3367079/protests-continue-in-montreal-over-bombardier-ceo-pay-scandal/> (Page consultée le 6 juillet 2017).

ORFALI, Philippe. « Menacés, les grands patrons de Bombardier sont surveillés par des gardes de corps à fort prix », *Le Journal de Montréal*, [En ligne], 20 avril 2017, <http://www.journaldemontreal.com/2017/04/20/des-gardes-du-corps-a-fort-prix-pour-les-grands-patrons> (Page consultée le 6 juillet 2017).

PARENT, Stéphane. « Bombardier est canonné par les critiques pour ses primes de 33 millions à ses patrons », *Radio-Canada*, [En ligne], 31 mars 2017, <http://www.tvanouvelles.ca/2017/03/30/les-patrons-de-bombardier-doivent-rembourser-dit-lopposition> (Page consultée le 5 juillet 2017).

ROY, Stéphane. « Il est temps de passer à l'action », *Huffington Post*, [En ligne], 5 avril 2017, http://quebec.huffingtonpost.ca/stephane-e-roy/bombardier-temps-passer-action_b_15812250.html (Page consultée le 5 juillet 2017).

SAVARD-TREMBLAY, Pierre. « Ce que l’Affaire Bombardier révèle », *Le Journal de Montréal*, [En ligne], 3 avril 2017, <http://www.journaldemontreal.com/2017/04/03/ce-que-laffaire-bombardier-revele> (Page consultée le 5 juillet 2017).

ST-PIERRE, Guillaume. « Les patrons de Bombardier doivent rembourser, dit l’opposition », *TVA Nouvelles*, [En ligne], 30 mars 2017, <http://www.tvanouvelles.ca/2017/03/30/les-patrons-de-bombardier-doivent-rembourser-dit-lopposition> (Page consultée le 5 juillet 2017).

VARCOE, Chris. « Varcoe: If Ottawa has money for Bombardier, why not orphan wells? », *The Calgary Herald*, [En ligne], 9 février 2017, <http://calgaryherald.com/business/energy/varcoe-if-ottawa-has-money-for-bombardier-why-not-orphan-wells> (Page consultée le 7 juillet 2017).