



**Transat : retourner à l'essentiel
et garder le cap dans un monde mouvant**

**UNE ALLOCUTION DE
JEAN-MARC EUSTACHE
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION**

**Les Rendez-vous financiers Les Affaires
Le 24 octobre 2013**

Le discours prononcé fait foi

Bonjour Mesdames et Messieurs,

La dernière fois que j'ai participé aux Rendez-vous financiers Les Affaires, à l'invitation de M. Gagné, c'était en 2009... il y a déjà quatre ans. À l'époque, l'ombre qui planait au-dessus de nos têtes était celle de la récession, de même que les conséquences, réelles et appréhendées, et même possiblement apocalyptiques, de la crise financière des sub-prime et du papier commercial.

Techniquement parlant, le Canada a échappé à la récession, et notre système bancaire a fait des envieux pendant cette période. Mais tout ça, comme vous le savez, a laissé des traces qui nous affectent encore aujourd'hui...

Nous vivons bien sûr dans un monde où les économies dépendent les unes des autres, et la vraie reprise se fait globalement prier.

En Europe en tout cas, un endroit que Transat connaît bien... et en particulier en France, l'ambiance n'est pas très festive. Dans notre domaine, le climat économique, d'une part, et les perturbations en Afrique du Nord, d'autre part, ont tempéré la demande française.

Mais Transat s'en tire bien... On fera en France un petit profit cette année, par rapport à une perte de 10 millions d'euros en 2012... Et surtout, en général, nos concurrents ne peuvent pas en dire autant : en comparaison, on s'en tire très bien.

Ma présentation sera structurée en quatre blocs...

- D'abord, c'est toujours utile, un court rappel de qui nous sommes... surtout pour ceux qui ne nous connaissent pas et qui nous voient essentiellement comme une compagnie aérienne, ou encore qui nous croient dépendants d'un seul segment de marché.
- Ensuite, un portrait de notre industrie, celle du tourisme international, et des principales tendances qu'on y voit.
- Mes troisième et quatrième points, pour leur part, vont porter directement sur Transat. Je reviendrai sur le passé récent, et sur ce qu'il faut bien appeler notre traversée du désert... puis je tenterai de vous expliquer, à haut niveau, les principales stratégies que nous mettons en place et qui sont en train de donner les résultats attendus.

PRÉSENTATION DE TRANSAT

- Transat est un voyageur international spécialisé dans le voyage vacances. C'est-à-dire que nous achetons des services de voyage auprès de milliers de fournisseurs, que nous revendons au public par l'entremise de distributeurs.
- Ce qui nous distingue, c'est notre modèle d'intégration verticale. À savoir que nous sommes, dans une large mesure, notre propre fournisseur, notamment dans l'aérien avec Air Transat; et — en partie — notre propre distributeur... puisque nous comptons entre autres le plus grand réseau d'agences de voyages au Canada. Et bien sûr, on vend également en direct, de plus en plus d'ailleurs, sur le Web et par le biais de nos centres d'appel.

- Nous offrons à nos quelque 3 millions de clients une soixantaine de pays de destination, partout dans le monde, et toute une panoplie de formules : de la croisière au circuit accompagné, en passant par le forfait tout compris.
- Nos marchés sources, c'est-à-dire là où nous puisons nos clients, sont principalement le Canada, la France, le Royaume-Uni et plusieurs pays d'Europe continentale. Et nous opérons sous une variété de marques, un sujet sur lequel je reviendrai brièvement un peu plus loin dans la présentation.

Ce qu'il est très important de comprendre, surtout lorsqu'on examine nos résultats financiers et qu'on tente de faire des comparaisons, c'est que Transat a trois marchés principaux, et deux saisons très distinctes l'une de l'autre. Les trois marchés sont :

- Le Sud, c'est-à-dire les destinations soleil au départ du Canada, vendues sous forme de forfaits tout compris avion-transferts-hôtel.
- Le transatlantique, c'est-à-dire une trentaine de destinations européennes que nous vendons aux Canadiens, et une dizaine de destinations canadiennes que nous vendons aux Européens.
- Et la France, un pays où nous sommes installés depuis toujours, et où nous vendons une panoplie de produits à destination de partout dans le monde : circuits accompagnés, séjours balnéaires, etc.

D'un point de vue financier, ces trois marchés obéissent à des contraintes et ont des caractéristiques qui leur sont propres. Leur poids relatif varie énormément selon la saison. En clair, chez Transat, l'été et l'hiver présentent des profils radicalement différents.

- En été, le transatlantique, dans les deux directions, représente la part du lion et conditionne les résultats. En France, c'est la haute saison et le poids de ce marché est substantiel.
- En hiver, bien évidemment, c'est la basse saison en France et sur le transatlantique. Nos résultats sont essentiellement conditionnés par les destinations soleil.

LE TOURISME INTERNATIONAL

Posons maintenant un regard à vol d'oiseau sur le tourisme international, du point de vue d'un investisseur.

D'abord la taille du marché et sa croissance.

Le marché du tourisme international est en expansion à peu près constante. On en est actuellement à un milliard de voyages internationaux chaque année.

Ces touristes dépensent environ mille milliards de dollars.

On estime généralement que ces chiffres vont doubler d'ici 2030.

En outre, le tourisme est une industrie étonnamment résiliente. À chaque fois qu'il y a eu une récession, ou un autre coup dur, la demande s'est rapidement replacée sur sa pente initiale, parfois même avec un bond en avant. Ce n'est pas comme le voyage d'affaires, qui lui, chaque fois, tombe en chute libre.

Les chiffres que je viens d'évoquer ne concernent que les voyages internationaux. Le tourisme, globalement, représente une activité économique encore plus grande quand on ajoute les voyages intérieurs. On peut alors multiplier les données au moins par 5.

Sans surprise, presque tous les pays, dans le monde, considèrent le tourisme comme une dimension importante de leur économie, ils s'en occupent, et en conséquence ils voient leurs arrivées internationales augmenter régulièrement. Pour plusieurs, le tourisme est même une stratégie de développement économique prioritaire, et les taux de croissance, le cas échéant, font rêver.

Cela s'explique bien sûr par le fait que le voyage d'agrément fait de plus en plus partie du style de vie. Si l'économie va mal, on reportera peut-être à plus tard l'achat d'un bien durable, mais les vacances ont tendance à garder leur caractère sacré. En outre, dans de nombreux pays, la classe moyenne est en croissance, et nous avons de nouveaux bassins de voyageurs. C'est le cas par exemple avec la Russie, qui en peu d'années est devenu un marché émetteur de premier plan.

Laissez-moi juste vous donner quelques petits exemples qui illustrent ce que je viens de dire, sur la période 2002-2011.

Divisons les pays du monde en trois groupes.

D'abord, les grosses destinations traditionnelles. Les monstres... qui attirent bon an mal an des dizaines et des dizaines de millions de touristes. Ils ne se distinguent pas par leur croissance fulgurante, leur masse critique est trop importante : ce sont des destinations matures, dont le taux de croissance est très inférieur à la moyenne mondiale. On a ici la France, avec 3 % de croissance depuis 2002; l'Espagne 8 %; et l'Italie, qui fait un peu mieux, 16 %.

Mais ces trois pays, par contre, représentent 180 millions de voyageurs, pratiquement le cinquième de tout le tourisme international. Ils n'ont pas à s'inquiéter de leur avenir comme destination. Ils ont un très solide fond de commerce.

Deuxième groupe, les « success stories »... Ce sont les pays qui ont décidé de prendre leur avenir touristique en main. Dans certains cas leurs volumes sont pour le moment modestes, mais pas toujours... Par contre les taux de croissance, eux, sont quelque chose. Et, très important, ils nous en disent long sur les comportements et les flux de voyageurs.

Les exemples, ici, sont nombreux, je ne vous en lance que six. Le Maroc, 117 %; la Turquie, 130 %; l'Inde, 164 %; le Cambodge, 173 %; la Russie, 186 %; le Pérou, 200 %.

Troisième groupe, les pays qui en arrachent et qui affichent une décroissance. Il n'y en a presque pas.

En voici trois : la Tunisie, avec une chute de 6 %. Mais c'est une baisse conjoncturelle, qui est essentiellement attribuable aux événements que l'on sait; la Hongrie, en chute de 35 %. Et, en décroissance depuis maintenant plus de 10 ans, le Canada... où la baisse est de l'ordre de 20 %.

Cette baisse, au Canada, a des causes multiples. Tout le monde a son opinion là-dessus... et la question pourrait mériter un discours à elle seule. Si vous voulez des pistes, pensez : produit vieillissant à renouveler, concurrence accrue, accès aérien onéreux, bureaucratie tatillonne (visas), dollar fort, marketing insuffisant... Autrement dit, on fait face à un écheveau de facteurs, et le dossier n'est pas facile.

Le taux de croissance global, qui est de 3 ou 4 %, cache donc de grandes disparités. Quand on examine le tout de plus près on s'aperçoit qu'on est dans un marché très concurrentiel, beaucoup plus qu'avant, et vraiment complexe. Surtout quand on considère deux autres phénomènes.

D'abord, les attentes de plus en plus variées des consommateurs quant à la formule de voyage. Celui-ci cherche un forfait, tel autre un itinéraire personnalisé. Celui-là veut un auto-tour, cet autre cherche une croisière fluviale sur le Rhin. Un voyage avec le Guide du routard et réserve lui-même ses Bed and Breakfast, un autre voyage avec le Michelin et cherche des auberges de charme. Il y en a qui cherchent la plage, d'autres la montagne, d'autres cherchent simplement la paix.

Chez Air Transat, on transporte des skis, des vélos, des bâtons de golf, des tentes, des instruments de musique, des planches à voile, des poussettes, des chiens et des chats.

Et deuxièmement, il y a toute la question des mouvements de population, dont on sous-estime souvent l'importance. Plus du quart des voyages internationaux ont pour but principal d'aller visiter familles ou amis. Autrement dit, on va bel et bien faire du tourisme dans un autre pays, mais le choix de la destination est dicté par les relations personnelles et les liens familiaux. C'est très important... parce que du point de vue aérien, par exemple, cet aspect vient impacter directement les perspectives de rentabilité d'une liaison donnée.

Quant au cas du Canada, il y a quand même une bonne nouvelle, c'est que comme marché émetteur le pays se porte très bien : les Canadiens voyagent énormément à l'international. En 2011, nous figurions en fait dans le top-10 mondial des voyages à l'étranger, ce qui n'est pas peu dire quand on considère notre relativement faible population.

TRANSAT 2010-2012

Les années 2011 et 2012 ont été difficiles pour Transat. L'expression « traversée du désert » que j'ai utilisée plus tôt n'est pas trop forte. Nous avons essuyé des pertes lors de ces deux exercices, et par la force des choses, le retour à la rentabilité est alors devenu notre objectif numéro un.

En fait, notre principal problème avait commencé à se dessiner en 2010. Et plus précisément à l'hiver 2010. Je vous rappelle qu'en hiver, je le mentionnais plus haut, notre performance sur les destinations soleil des Caraïbes et du Mexique conditionne largement nos résultats. Or, sur ce marché, nous avons eu fort à faire.

- D'abord à cause de la concurrence. C'est LE segment de marché le plus concurrentiel qui soit. Et comme tous les producteurs vendent plus ou moins la même chose... le prix est généralement pour le consommateur un facteur de décision qui prend le pas sur tous les autres. Donc, premier enjeu auquel on doit faire face à répétition, et qui est hors de notre contrôle, la capacité en place sur le marché : une offre abondante qui exerce une pression à la baisse sur les prix.
- Le défi sur le Sud consiste donc en partie à différencier le produit, pour lui donner une valeur ajoutée, et ainsi donner du lustre à la marque, au *brand*, afin de s'attacher le consommateur. En toute franchise, c'est quelque chose qu'on sait depuis longtemps, mais nous n'avons manifestement pas apporté à cette question toute la diligence voulue.
- Sur le Sud toujours, on a un autre défi, qui nous est propre, et sur lequel on a du contrôle... À savoir qu'en hiver, nous souffrons du fait que nous avons quelques gros porteurs de trop. Les gros porteurs, nos Airbus A330 notamment, ne sont pas l'appareil idéal pour le Sud. Mais ils nous sont essentiels sur le transatlantique. C'est pour cela que nous utilisons des Boeing 737, depuis 2003,

pour une partie de nos besoins sur le Sud... cet avion étant vraiment de la bonne taille. Mais les gros porteurs sont là, dans la flotte, et pendant l'hiver ils pèsent sur la structure de coûts.

- Finalement, dans notre métier, il y a quelque chose qui est fondamental, c'est la gestion des stocks et des prix. On suit les ventes en temps réel, pratiquement à la minute, et on ajuste les prix en temps réel, à la hausse ou à la baisse, selon la vélocité des ventes. Le produit Sud est un produit périssable, et c'est là que se décide le profit ou la perte. Et pour ça, il faut les bons experts et les bons systèmes.

Le résultat de l'hiver 2010 a donc été, à cause de ces facteurs, une perte.

Et il en a été de même pour les trois hivers suivants, comme on peut le voir sur le tableau que vous avez devant vous... sur lequel vous voyez nos résultats catastrophiques de l'hiver 2012, alors que la marge, si on peut l'appeler comme ça, a en fait été une perte d'exploitation de près de 60 millions.

Sur ce tableau, vous voyez également les résultats de l'hiver dernier, 2013, où on enregistre toujours une perte d'exploitation, mais nettement moindre que l'année précédente.

LE PLAN DE TRANSAT

Le portrait peut sembler sombre... et effectivement, à la fin de l'hiver 2012 nous n'étions pas très fiers. Cependant, on était déjà à pied d'œuvre... on avait déjà pris action sur de nombreux fronts. Simplement, il faut un peu de temps, dans la vie, pour que les mesures qu'on prend donnent des résultats. Il faut être persévérant, patient, et surtout garder le cap. Je vais donc maintenant vous présenter les grandes lignes de ce plan d'action.

Nous sommes présentement engagés dans un vaste programme qui suppose beaucoup de changements dans l'organisation. Des changements qui dans plusieurs cas étaient amorcés depuis un certain temps, parce qu'on avait vu les nuages s'accumuler à l'horizon.

Le dénominateur commun de nos actions, bien évidemment, c'est la réduction des coûts et l'amélioration des marges. La mise au point de ce programme nous a amenés à tirer sur tout ce qui bouge, à identifier dans l'organisation de nouvelles manières de faire les choses. Nous nous sommes engagés à livrer 75 millions de dollars d'économies annuelles cumulatives en 2015, comme le montre ce diagramme. En 2012, nous avons livré comme promis 20 millions, et comme promis nous livrerons au moins 15 millions cette année, puis 20 millions par année en 2014 et en 2015.

Le changement le plus visible, vu de l'extérieur des murs, concerne nos avions, chez Air Transat. Nous mettons présentement en place une stratégie qui constitue le plus gros changement chez Air Transat depuis plus de 10 ans, à savoir l'introduction de petits porteurs, d'une part, et une flotte modulable de gros porteurs, d'autre part.

Au niveau des petits porteurs, j'y ai fait allusion plus tôt, notre flotte est modulable depuis 2003, mais avec l'aide d'une tierce partie. Avec WestJet, puis avec CanJet, nous avons eu ce que nous voulions : quelques petits porteurs en été, un plus grand nombre en hiver.

La nouveauté, c'est que les avions seront chez nous, opérés par nos employés, à compter de l'été 2014... Nous en sommes venus à des ententes qui vont faire que cette opération sera très rentable pour l'organisation, en plus de consolider l'emploi.

Pour ce qui est des gros porteurs, les dispositifs sont différents, mais nous avons une entente conclue, et de ce côté-là également, nous aurons une structure de coûts ajustée à la saisonnalité de nos opérations.

En définitive, notre ratio gros porteurs petits porteurs, sur le Sud, se trouvera nettement amélioré à compter de l'hiver 2015.

Cet été, nous avons annoncé des ententes avec ILFC, pour des avions permanents, petits et gros porteurs, et avec Transavia, pour des petits porteurs saisonniers, et d'autres sont en discussion.

Ça c'était pour l'aérien. Le produit maintenant.

Dans les destinations soleil, l'objet de toutes les convoitises, c'est essentiellement quelques dollars de marge de plus sur chaque forfait. On parle de très petits chiffres.

Nous vendons un million de voyages dans le Sud... si nous arrivons à améliorer notre marge de 25 \$, c'est 25 millions de dollars de plus sur la ligne du bénéfice. On joue donc sur de très petits différentiels. Il n'y a pas de solution magique, on a simplement besoin de finement calibrer plusieurs paramètres.

J'insiste là-dessus, parce que certains journalistes qui nous suivent ont eu du mal avec cette question Les nuances leur échappent facilement. Quand on a essayé d'expliquer qu'on voulait vendre nos produits 20 \$ de plus, en proposant un peu de valeur ajoutée, on s'est retrouvés avec des manchettes qui disaient qu'on allait faire un virage vers le produit de luxe. Évidemment, nous sommes et demeurons un généraliste, et notre clientèle, c'est le grand public.

Il faut qu'on ait le bon hôtel, au bon prix, offert au bon client au bon moment, dans le cadre d'une promesse que nous devons tenir, et si possible dépasser. Cela peut paraître simple, ce ne l'est pas du tout. Il y a beaucoup d'ingrédients dans le cocktail, et si on s'écarte un tant soit peu de la recette le résultat escompté n'est pas au rendez-vous.

Il faut donc de bonnes relations avec les hôteliers, qui mènent à des partenariats commerciaux solides.

Il faut une expérience-client à destination de premier ordre... c'est-à-dire qu'il faut que notre « exécution » soit à la hauteur de la promesse qu'on a faite...

Et il faut, bien entendu, que nos programmes et nos stratégies de marketing soient adaptés et qu'on vende le bon produit à la bonne personne.

Sur ce plan, on a fait beaucoup de progrès l'hiver passé.

Nous avons proposé au client des collections bien ciblées, bien segmentées... de telle sorte que quelque 60 % de nos nuitées se sont dirigées vers ces produits, ou du moins vers un hôtel que nous vendons en exclusivité au Canada.

Deux de ces collections sont particulièrement importantes : Distinction et Grand Luxe.

En passant, malgré son nom, Grand Luxe est un produit tout à fait abordable... D'ailleurs, je vous encourage fortement à examiner ce produit pour vos prochaines vacances... il affiche un rapport qualité-prix vraiment extraordinaire...

On avait 24 clubs Distinction en 2013 et on avait 12 clubs Grand Luxe. Ces deux collections ont représenté 19 % de notre volume, un chiffre qu'on veut bien sûr augmenter... mais ce volume de 19 % a généré 46 %

de notre marge. Alors vous voyez comment, sur un marché a priori banalisé, on peut arriver à se distinguer en travaillant un peu plus fort.

Historiquement, nos deux grandes marques, au Canada, ont été et demeurent Vacances Transat et Nolitours. Dans cette même veine qui consiste à mettre en place des lignes de produits bien définies stratégiquement, chacune jouit de son positionnement sur le Sud. Nolitours, en deux mots, c'est beau-bon-pas cher-le fun, avec des hôtels 3 ou 4 étoiles principalement... et Vacances Transat, c'est découverte et relaxation, avec des hôtels 4 et 5 étoiles principalement.

Donc, des produits de qualité, adaptées à des clientèles précises, et ajustés en fonction des attentes de celles-ci. Voilà qui fait le tour, en résumé, du Sud. Un mot maintenant sur le transatlantique.

Par les temps qui courent, tout le monde nous parle d'Air Canada Rouge... alors, parlons-en. On les avait dans les pattes cet été et, on vient de faire le meilleur troisième trimestre de notre histoire... ça vous donne une idée de ce qui se passe.

Sur le transatlantique, nous avons une offre à couper le souffle, extrêmement bien adaptée aux besoins des touristes. Nous sommes les seuls à faire ce que nous faisons, c'est-à-dire offrir une trentaine de destinations en direct du Canada. Pas de correspondance, pas de perte de bagage, pas de stress, à bord d'appareils qui partent à l'heure, qui sont équipés pour la plupart d'une cabine flambant neuve, et avec des agents de bord avenants.

C'est simple, on ne peut pas demander mieux, surtout qu'on offre tout cela à des prix extrêmement concurrentiels... Car sur ce marché, nous sommes le producteur ayant la meilleure structure de coût.

Globalement, sur les marchés où nous opérons, nous avons une part de marché de 23 %. Sur la France et le Royaume-Uni, nos deux plus gros marchés, c'est respectivement 38 % et 22 %.

Ce qui nous distingue aussi, sur le transatlantique, c'est évidemment le fait que nous sommes avant tout un voyageur, et que nous proposons toutes sortes de produits à valeur ajoutée au client : location de voiture, nuitées d'hôtel, circuits, croisières, etc. Nous avons une stratégie intégrée et un réseau de distribution bien établi en Europe. D'ailleurs, toujours bon à se rappeler, nous vendons une bonne partie de nos sièges à des Européens.

Un autre défi que nous sommes à relever, c'est celui de la proximité avec le client. Un concept extrêmement important, auquel j'ai fait allusion un peu plus tôt.

En deux mots, il faut que nous allions beaucoup plus loin dans la connaissance du client et que nous entrions « en relation » avec lui...C'est comme ça qu'on va arriver à lui proposer au moment opportun le produit qu'il lui faut et, si l'expérience avec nous est satisfaisante, le rendre loyal. Cette loyauté, cet appétit pour notre produit, c'est le Graal. C'est le but ultime. Il faut donc qu'on soit de plus en plus branché sur le voyageur.

Ainsi, nous sommes actuellement à tester de nouveaux produits, de nouveaux concepts, qui justement sont basés sur des résultats de recherche. L'an dernier, nous avons mis au point une nouvelle collection, la collection Expérience... qui propose deux produits, Duo et Escapade.

Un duo, c'est un voyage dans le Sud, mais qui combine deux destinations. Trois ou quatre jours à la ville pour visiter, et trois ou quatre jours à la plage pour relaxer.

Une escapade, c'est aussi un voyage dans le Sud assez classique, mais qui comprend une sortie de 24 heures, incluant une nuitée, qui permet de tâter de la culture locale.

Dans les deux cas, on fait ici écho à une tendance qui se précise, à savoir le désir du voyageur d'avoir une histoire à raconter à son retour. Les gens, de plus en plus, attendent davantage de leur voyage qu'un beau hâle bien doré.

En fait, quand on place tout ça dans une perspective historique, on se rend compte... et ça fait longtemps qu'on a compris ça chez Transat... que c'est le client qui est le patron, et qu'il faut qu'on établisse avec lui une véritable relation.. y compris par l'entremise des médias sociaux par exemple. Car c'est Internet, évidemment, qui a tout bouleversé, et qui continue, aujourd'hui, de modifier la donne.

On a donc depuis longtemps mis en place un dispositif de distribution multicanal... on rejoint le client là où LUI décide qu'il veut nous voir. Et on n'est pas seulement sur le web et sur les médias sociaux, mais on fait aussi du CRM (Customer Relationship Management)... et il est de plus en plus évident qu'il nous faut intensifier ces stratégies...

Vous l'aurez compris, il y a un dénominateur commun à tout ce que je viens d'évoquer... c'est la vision que nous nous donnons.

Notre but est d'inspirer confiance au voyageur, de lui proposer une expérience exceptionnelle, chaleureuse et sûre, de la phase de magasinage jusqu'au retour de son voyage... et à la préparation du prochain.

Nous croyons aussi, comme une bonne partie de nos clients et de nos concurrents, que l'avenir du tourisme, à la vitesse à laquelle il se développe, doit s'inscrire dans une dynamique de développement durable. Depuis 2007, nous avons pris à ce titre une foule d'initiatives de toutes sortes, sur le plan environnemental bien sûr, mais aussi sur le plan socio-économique, ici au Canada, mais surtout ailleurs, dans nos destinations.

Parmi nos réalisations récentes, dont nous sommes particulièrement fiers, il y a le lancement de forfaits à Haïti, que nous commercialisons au Canada et aux États-Unis.

REVUE FINANCIÈRE

Quelques chiffres maintenant.

Je vais d'abord vous tracer le portrait d'un point de vue saisonnier... comme vous l'aurez compris, quand on regarde Transat, c'est important, parce que nos deux saisons sont vraiment différentes.

Voici d'abord l'été. Je vous présente trois années sur quatre, de 2010 à maintenant. Mais attention, l'été 2013 n'est pas encore terminé, donc ce qu'on a fait ici c'est qu'on a mis nos résultats du troisième trimestre, *auxquels on a additionnés les résultats du quatrième trimestre de l'an dernier...* Je vous rappelle que nous avons déjà annoncé que le quatrième trimestre, cette année, serait meilleur que l'an passé... Donc les chiffres que vous avez ici, pour l'été 2013, constituent en somme *un plancher...* on va faire mieux que ça. Vous saurez le fin mot en décembre prochain.

Voici de nouveau l'hiver, de 2010 à 2013... un marché extrêmement concurrentiel, où on a encore des défis à relever. Mais avec notre flotte de petits porteurs internalisée, à partir de 2015, et les autres améliorations que nous sommes en train d'apporter, on vise bien sûr à ce que l'hiver redevienne rentable.

Au global, voici l'année au complet... Pour 2013, même commentaire qu'il y a une minute, à savoir que nous avons utilisé ici pour le quatrième trimestre les chiffres de 2012. Ce ne sont donc évidemment pas des résultats exacts, mais bien un plancher, je le répète.

Là-dessus, je voudrais faire une nuance au sujet de la ligne du haut, le chiffre d'affaires. Dans notre domaine, c'est assez fréquent que les médias décident de mettre en lumière une variation de revenus comme si une hausse était automatiquement une bonne chose, et une baisse un signe qu'il y a quelque chose qui cloche quelque part. Il faut faire très attention avec les revenus.

D'abord parce que, jusqu'à un certain point, on le contrôle... En ce sens que lorsqu'on décide de baisser la capacité, sciemment, parce qu'on pense que cela aura un effet positif sur les prix, on décide alors, sciemment, qu'on veut vendre moins de voyages...

Ensuite, ces dernières années, le coût du carburant d'avion a beaucoup fluctué, et c'est un coût, en général en tout cas, qu'on arrive à repasser au client... Encore ici, une variation de revenus qui est attribuable à une variation du coût du carburant ne dit rien sur le succès de nos stratégies commerciales, ni sur nos marges...

Bref, quand on regarde une compagnie comme Transat, si on veut se faire une bonne idée de ce qui va bien ou mal, le mieux c'est de s'attarder à la marge.

CONCLUSION

Voilà qui conclue ma présentation sur ce qui se passe chez nous. Nous gardons le cap. De concert avec l'implantation de cette vision, que j'évoquais plus haut, nous continuons de construire notre marque, et nous avons pour elle les plus grandes ambitions.

Merci !