



## **CHARTING A BETTER FUTURE FOR AIR CANADA**

## **BÂTIR UN AVENIR MEILLEUR POUR AIR CANADA**

**Calin Rovinescu**

Président de chef de la direction d'Air Canada

22 janvier 2013

---

Mesdames et Messieurs, bonjour, et merci, Michel, pour cette aimable présentation.

J'aimerais commencer par vous donner du contexte, car les gens sont toujours surpris de voir à quel point Air Canada a pris de l'ampleur. Nous sommes parmi les 15 plus grands transporteurs aériens au monde, et on en compte plus d'un millier sur la planète. L'année passée, nous avons transporté près de 35 millions de passagers, soit environ l'équivalent de la population du Canada.

Nous exploitons quelque 300 appareils, y compris ceux des transporteurs régionaux qui assurent des vols en notre nom. Nous desservons au-delà de 175 destinations sur 5 continents. Comme nous assurons plus de 1 500 vols par jour, un avion d'Air Canada décolle quelque part presque chaque minute de chaque jour.

En 2012, nous avons célébré le 75<sup>e</sup> anniversaire d'Air Canada, une étape importante que nous avons eu beaucoup de plaisir à souligner.

Ces festivités portaient un message fort — toujours vivant : Air Canada est un emblème international riche d'une tradition d'innovation, de survie et d'adaptation. En tant que transporteur national du Canada, nous avons fait nos preuves en matière de sécurité, de fiabilité et de confort. Nous veillons à ce que les déplacements partout dans le monde et au pays soient sécuritaires, simples et agréables. De plus, à l'échelle internationale, la feuille d'érable géante sur nos appareils constitue une vitrine permanente, non seulement sur Air Canada, mais aussi sur notre pays. Souvent, des clients voyageant au bout du monde me disent que la feuille d'érable sur nos appareils leur donne le sentiment d'être déjà arrivés chez eux.

Un tel patrimoine vaut la peine d'être célébré compte tenu de la disparition de nombreux grands transporteurs aériens dans le monde au cours des dernières décennies. Je pense entre autres à des emblèmes comme Eastern Airlines, Pan Am, TWA, Braniff, Swissair, Sabena, Varig et combien d'autres. Dans ce secteur très difficile, les survivants sont rares, et chacun de nous porte des cicatrices qui le prouvent. Les marges bénéficiaires dans l'ensemble de l'industrie du transport aérien sont de moins de 1 %, selon l'IATA, l'Association du transport aérien international.

Cette industrie, plus que toute autre, est confrontée à de nombreux facteurs externes sur lesquels elle a peu de contrôle, comme :

- le prix du carburant
- les aéroports et leurs nombreux projets de construction
- les conditions météo
- un marché international en évolution;
- et tout événement dit « cygne noir », ou événement imprévisible auquel vous pouvez penser : le 11 septembre 2001, une épidémie de SRAS, un volcan en Islande, un tremblement de terre au Chili, le fameux « underwear bomber ».

Personnellement, je suis impliqué avec Air Canada d'une manière ou d'une autre depuis 25 ans. J'ai eu le grand privilège de participer à de nombreux moments déterminants pour la Société. Durant certaines périodes de turbulence, j'aurais peut-être utilisé des termes plus colorés pour décrire ma participation. Effectivement, nous avons dû nous réinventer quelques fois et, pour emprunter une analogie au baseball (car, non, je n'ai pas encore fait mon deuil des Expos!), nous n'en sommes qu'à la 5<sup>e</sup> manche de cette partie.

- 1<sup>re</sup> manche

La privatisation d'Air Canada, en 1988-1989, moment où elle est passée de société d'État à société ouverte.

- 2<sup>e</sup> manche

La tentative de prise de contrôle hostile par Onex et American Airlines, en 1999, suivie de l'acquisition de Canadian Airlines et de la fusion avec celle-ci.

- 3<sup>e</sup> manche

Après les tristes événements du 11 septembre 2001 qui ont changé le monde du transport aérien à jamais, presque tous les transporteurs traditionnels en Amérique du Nord ont poursuivi une restructuration, telle que la nôtre, en 2003-2004, qui a entraîné de nombreux changements à notre parc aérien, à la structure des coûts et aux contrats, mais qui a également résulté en :

- a) la vente ou l'introduction en bourse de trois de nos filiales, ce qui a permis de réaliser presque 5 milliards de dollars pour les actionnaires;
- b) l'intégration dans notre parc aérien de nouveaux appareils Boeing et Embraer.

- 4<sup>e</sup> manche (de 2008 à 2012)

Durant cette période, on a vécu une flambée du prix du carburant à plus de 140 \$ le baril, suivie de la profonde récession économique, de la fermeture de l'un de nos principaux fournisseurs de services de maintenance, du remaniement d'envergure de nos conventions collectives et, finalement, aujourd'hui, de la faiblesse record du taux d'intérêt qui gonfle le déficit de nos régimes de retraite.

Nous en sommes maintenant tout juste à la 5<sup>e</sup> manche, et comme je le répète toujours, pour réussir, nous devons prendre quelques longueurs d'avance, prévoir l'inévitable balle papillon qui s'amènera assurément et avoir le courage de changer notre position au bâton si nécessaire. Combien de grandes marques, mis à part les transporteurs aériens, ont connu des difficultés parce qu'elles n'ont pas réussi à se réinventer assez rapidement? Je pense à des emblèmes comme Kodak, Polaroid et aussi les marchands de disques et de vidéos, qui n'ont pas réussi à changer leur modèle d'affaires pour rester un joueur valable. En ce qui nous concerne, nous avons fait d'importants progrès au cours des dernières années pour éviter ce genre de situation :

- À la fin de 2011, nous avons enregistré un chiffre d'affaires record de près de 12 milliards de dollars. Et dans les neuf premiers mois de 2012, nos résultats sont meilleurs que ceux de 2011 dans beaucoup de nos paramètres financiers clés.
- Notre trésorerie est restée forte, et nous avons clôturé le troisième trimestre avec plus de deux milliards de dollars.
- Nous avons redressé notre bilan par une importante réduction de la dette.
- Nous avons également réduit notre structure de coûts : notre programme triennal de transformation des coûts nous a permis de dégager plus de 530 millions de dollars sous forme de rentrées annuelles et de réductions de coûts récurrentes.
- Après beaucoup d'efforts, nous avons obtenu certains changements importants dans nos conventions collectives, nous donnant une flexibilité plus que nécessaire. Ces changements et notre programme de transformation des coûts ont permis de réduire considérablement

- Malgré l'incertitude économique qui règne à l'échelle mondiale, nous affichons de solides résultats opérationnels. En effet, l'an dernier, nous avons enregistré un coefficient d'occupation record de 82,7 %.
- Au cours de la prochaine année, nous embaucherons 1 100 nouveaux employés qui occuperont des postes dans différents secteurs de l'entreprise.

De plus,

- pour une troisième année consécutive, Air Canada a été nommée meilleur transporteur aérien international en Amérique du Nord, au World Airline Awards de Skytrax, selon un sondage mené auprès de plus de 18 millions de voyageurs;



- nous commençons la première grande expansion de notre flotte de gros-porteurs depuis plus d'une décennie. L'ajout de nouveaux appareils 777 de Boeing se traduira par de nouvelles destinations et liaisons;
- cet été, nous lançons *rouge*, notre nouveau transporteur loisirs qui a suscité un enthousiasme partout au pays.

Nous ne sommes pas encore prêts pour la pause de la septième manche, mais le marché nous remarque : le prix de l'action est en hausse de 150 % depuis avril dernier. En fait, cette partie et notre transformation ne devraient jamais finir. Comme certains disent, dans ce monde hyperconcurrentiel dans lequel nous vivons, « finir », c'est la fin.

### **Main-d'œuvre**

Air Canada a été secouée par des turbulences dans les relations de travail au cours des deux dernières années, comme c'est le cas pour les transporteurs établis partout dans le monde. Comme nous, de nombreux transporteurs internationaux ont de la difficulté à introduire des changements fondamentaux dans leur entreprise malgré la concurrence féroce qui règne

au sein de l'industrie et qui a complètement transformé le contexte économique.

Après un marathon de négociations collectives qui s'est terminé en juillet dernier, les conventions collectives avec nos principaux syndicats ont été conclues pour des périodes de 4 à 5 ans. Ces conventions maintiennent une rémunération et des avantages généreux pour nos employés, tout en nous laissant la souplesse d'apporter des transformations nécessaires.

### **L'avenir**

Pour nous rendre jusqu'ici, nous avons dû jongler avec beaucoup de balles à la fois, mais Air Canada est aujourd'hui un transporteur aérien plus fort et plus stable. Nous pouvons maintenant nous consacrer entièrement à l'avenir. Nous avons récemment annoncé de très bonnes nouvelles au sujet de certains développements de la Société.

### **Croissance de notre parc aérien**

La plus importante concernait l'ajout d'appareils dans le but de nous concentrer principalement sur l'expansion internationale. En effet, cette année, nous ajouterons de nouveaux 777-300 de Boeing à notre flotte de

gros-porteurs, afin de saisir des occasions de croissance stratégique dans notre réseau international, puisqu'une expansion à l'échelle mondiale constitue l'une de nos grandes priorités.

Il s'agit seulement d'une première étape, car nous avons des options pour acquérir d'autres appareils 777 et, en 2014, nous intégrerons dans notre parc aérien le premier des 37 appareils 787 Dreamliner de Boeing que nous avons commandés.

Au total, notre programme de dépenses en immobilisation au titre de gros-porteurs atteint environ 6 milliards de dollars (au prix courant), ce qui inclut les nouveaux 777 et 787. Il est donc clair que nous sommes engagés à bâtir pour l'avenir et que nous joignons le geste à la parole.

L'attention qu'a reçue le 787 au cours des dernières semaines en raison d'un certain nombre de problèmes techniques ne fait que me reconfirmer qu'il est sage d'éviter la « première fournée » et d'attendre que les problèmes initiaux soient résolus, avant de prendre livraison d'un nouveau modèle d'appareil.

Les problèmes sont courants lorsqu'un nouveau modèle fait son apparition, particulièrement quand il est aussi révolutionnaire que le 787, qui est presque entièrement fait de matériaux composites plutôt que de métaux, afin de l'alléger, et qui contient des systèmes électroniques complexes. Boeing a construit beaucoup d'appareils formidables durant son histoire et est devenu un chef de file dans l'évolution importante du secteur de l'aviation commerciale au cours des dernières décennies.

Nous sommes entièrement convaincus de la capacité, du désir et de la détermination de Boeing, maintenant avec l'aide de la FAA, de résoudre rapidement et en toute sécurité les problèmes liés aux batteries au lithium-ion. À cette étape, nous ne prévoyons apporter aucun changement à notre échéancier de livraison.

Nous continuons de croire que cet appareil représentera une réduction de coûts et une amélioration de l'efficacité de plus de 35 %, et sa taille et sa distance franchissable conviennent parfaitement à la géographie du Canada.

L'essor des transporteurs à faibles coûts a bouleversé l'économie de notre industrie. Peu nombreux sont les secteurs qui, comme le nôtre, voient de

nouveaux arrivants bénéficier d'un avantage aussi grand et instantané par rapport aux transporteurs de longue date, ne devant pas porter le fardeau des règles d'emploi, des dispositions de régimes de retraite et d'autres obstacles. Cela est d'autant plus perturbateur dans une industrie où les marges de profit nettes sont souvent très minces.

Si l'esprit d'entreprise est capital dans le démarrage d'activités commerciales, j'estime que réinventer une société de 75 ans requiert autant, sinon plus, de ce même esprit d'entreprise et d'innovation. En d'autres termes, lorsqu'on est âgé de 75 ans, on doit courir assez vite merci et faire preuve d'une bonne dose d'agilité pour rattraper celui d'à peine 10 ou 15 ans, en pleine forme et sans bagage pouvant le ralentir.

### **Air Canada rouge**

Avec notre nouveau transporteur loisirs, nous avons réinventé une partie de nos activités pour rivaliser avec ces nouveaux venus. Air Canada rouge démarrera ses activités avec deux 767 de Boeing et deux A319 d'Airbus et assurera des liaisons existantes d'Air Canada, en plus de relier de nouvelles destinations attrayantes comme Venise et Édimbourg.

À mesure qu'Air Canada prendra livraison des nouveaux gros-porteurs, le parc aérien de rouge grossira pour comprendre 20 appareils 767 et 30 appareils A319. Avec un parc pouvant aller jusqu'à 50 appareils, rouge pourrait devenir un joueur très sérieux dans le marché des voyages d'agrément.

L'ajout de nouveaux gros-porteurs et le lancement de rouge nous permettront de desservir de nouvelles destinations et de reprendre le service dans des marchés qui n'étaient plus rentables pour l'exploitation principale d'Air Canada. Jusqu'à présent, nous étions quelque peu restreints dans nos possibilités d'expansion internationale, notamment en raison des limites que nous imposaient nos anciennes conventions collectives et de nos contraintes au titre des dépenses d'immobilisation. Mais en optimisant l'utilisation de nos appareils au cours des trois dernières années, nous avons pu proposer de nouvelles liaisons comme Toronto–Copenhague et Calgary–Tokyo ainsi qu'un service assuré toute l'année au départ de Montréal, à destination de Bruxelles et de Genève, et un service saisonnier sur Athènes.

**Être « moyen », c'est terminé!**

Nos initiatives de transformation sont beaucoup plus que des manœuvres de survie à court terme dans ce secteur difficile. Thomas Friedman, réputé journaliste du New York Times et auteur du livre *La Terre est plate*, que j'ai vu à une conférence à Montréal la semaine dernière, écrivait récemment un brillant article dans lequel il explique qu'aux États-Unis, « être moyen n'est plus suffisant » – à cause d'Internet, à cause de l'accès instantané à l'information, à cause de l'accessibilité aux économies en développement et à la main-d'œuvre hautement qualifiée, à cause de l'intense concurrence au niveau des études supérieures, etc.

La phrase « être moyen, c'est terminé » est particulièrement pertinente pour nous, et rappelle la transformation que nous entreprenons pour assurer la place d'Air Canada parmi les transporteurs aériens internationaux de premier plan. Nous avons la géographie. Notre pays est idéalement situé entre de grandes régions du monde comme l'Europe, l'Asie, l'Amérique du Sud et les États-Unis, et la durée des vols entre le Canada et certaines destinations en Asie, par exemple, est moins longue que celle des vols qui desservent ces destinations via des plaques tournantes américaines, comme Chicago ou New York, et notre espace aérien est moins congestionné.

Nous sommes convaincus de pouvoir tirer parti de cette situation avantageuse pour renforcer notre marque mondiale si nous pouvons continuer à évoluer courageusement et à éviter les nombreuses forces extérieures qui cherchent à nous ramener à un niveau moyen.

### **Asie**

L'été prochain, notre service pour l'Asie sera considérablement élargi avec la nouvelle liaison Toronto–Séoul, l'ajout de sept vols par semaine à destination de la Chine au départ du Canada, et l'augmentation de la fréquence des vols entre Calgary et Tokyo afin d'assurer un service quotidien.

Aussi, nous exploiterons l'été prochain 77 vols aller-retour transpacifiques par semaine pour l'Asie, ce qui représente 43 000 places à bord d'appareils dont la valeur totale est de 2 milliards de dollars. De plus, nous avons également annoncé une nouvelle liaison sur Istanbul qui ouvrira un autre accès à l'Asie, au Moyen-Orient et à l'Afrique pour nos clients.



## **Contexte réglementaire**

Il y a deux points importants qui bouleversent profondément notre industrie et auxquels il est important de s'attaquer si nous voulons gagner. Tout d'abord, nous devons maintenir le contexte réglementaire approprié.

Le Canada fait figure de chef de file dans la négociation d'accords de libéralisation des services aériens avec des pays étrangers. Pour sa part, Air Canada est très favorable à l'adoption de ce genre d'ententes si elles procurent des avantages aux deux pays et qu'une relation commerciale équitable existe.

Les accords de libéralisation des services aériens canado-américains conclus en 1995 et en 2007 constituent les exemples les plus connus à cet égard. Ces accords ont représenté un tournant décisif et positif qui fut grandement profitable pour les transporteurs et les consommateurs des deux pays. La libéralisation des services aériens a permis de faire passer le nombre de liaisons transfrontalières de 67 en 1995 à plus de 150 aujourd'hui. Et le trafic aérien de plusieurs de ces villes américaines afflue maintenant vers nos plaques tournantes canadiennes.

C'est pourquoi nous avons fortement appuyé les efforts visant une plus grande libéralisation, notamment avec les 27 pays de l'Union européenne. En outre, nous encourageons activement la conclusion d'accords avec d'autres pays, comme le Japon.

Toutefois, notre soutien à l'égard de telles initiatives n'est pas inconditionnel. Les accords bilatéraux de transport aérien sont de par leur nature destinés à favoriser les échanges commerciaux. Ils doivent apporter des avantages aux deux parties : c'est là le fondement de toute relation commerciale, quel que soit le secteur. Nous allons continuer de défendre le respect strict de ce principe, particulièrement lorsqu'un transporteur aérien, qui est la propriété d'un État et qui est financé et soutenu par celui-ci, tente de dévier par des moyens inéquitables le trafic vers ses plaques tournantes, rendant l'accès direct à certaines villes internationales à partir du Canada moins viable pour les transporteurs canadiens. Comme je l'ai déjà dit, lorsqu'il est question de compétitivité à l'échelle mondiale, nous ne pouvons, en tant que pays, être des scouts en culottes courtes qui courent dans tous les sens, surtout quand nous voyons ce que font les autres pays.

### **Pénalités**

Les gouvernements jouent également un deuxième rôle dans notre industrie, beaucoup moins apprécié celui-là, qui a trait aux taxes et aux autres frais. Si tous les intervenants reconnaissent les effets néfastes de ces mesures, personne ne semble déterminé à agir en conséquence. Dans de nombreux pays, les mesures fiscales directes et indirectes liées au secteur de l'aviation sont très lourdes. Cependant, celles en vigueur au Canada sont parmi les pires. Les frais d'améliorations aéroportuaires, le loyer versé aux aéroports, les suppléments sûreté et les redevances de navigation, entre autres, ont tous pour effet de faire grimper le coût des billets d'avion au Canada. Nous estimons que les taxes et autres frais élevés représentent pour nous environ un milliard de dollars de plus que si nous étions un transporteur américain avec le même volume.

Je sais que toute activité économique s'accompagne d'un certain niveau de taxation, mais traiter notre industrie comme une vache à lait entraîne des effets pervers en raison de sa modeste marge de profits. En effet, le transport aérien est directement lié à la croissance économique, que ce soit dans un contexte de tourisme ou d'affaires. Pourtant, les gouvernements persistent à nous imposer de « saintes taxes », comme celles sur le tabac et l'alcool, ce qui pénalise les usagers.

Notons que nous ne sommes pas les seuls à déplorer cette situation.

- En 2011, le Forum économique mondial a classé le Canada au 125<sup>e</sup> rang sur 139 pays pour les taxes imposées sur les billets d'avion et les redevances d'aéroport.
- De récents rapports du Sénat canadien et du Conference Board du Canada affirment que les taxes et autres frais imposés au Canada sont simplement non concurrentiels et dommageables.

Les consommateurs le savent aussi et, malheureusement pour nous tous, chaque année, près de cinq millions de Canadiens se rendent désormais aux États-Unis par la route pour prendre l'avion pour des destinations accessibles depuis des aéroports canadiens. L'aéroport qui affiche la croissance la plus rapide au Québec est en fait situé à Plattsburgh, dans l'État de New York.

Il est inconcevable d'imaginer que le gouvernement américain, avec ses politiques d'achat aux États-Unis, puisse soutenir une situation inverse. Le Conseil des aéroports du Canada a estimé qu'en 2010, la diminution du nombre de passagers dans les aéroports situés près de la frontière américaine

a entraîné une baisse du PIB de 1,1 milliard de dollars, la disparition de 9 000 emplois et la perte de plus de 500 millions de dollars en revenus d'emploi. Nous faisons activement pression pour des changements concrets aient lieu à ce niveau.

## Montréal

Puisque le siège social d'Air Canada est situé à Montréal depuis 1949, cet auditoire est naturellement intéressé de savoir comment tout ceci concerne cette ville. Nous sommes l'un des plus importants employeurs du secteur privé de la ville. En effet, Air Canada emploie plus de 5 000 personnes à Montréal et génère des milliers d'autres emplois grâce à l'achat des biens et services.

Notre empreinte financière au Québec est estimée à plus de 4 milliards de dollars, en dépenses directes et indirectes. Nous sommes très fiers de notre lien avec Montréal et nous favorisons son caractère multiculturel dans le cadre de pratiquement toutes nos activités, qu'il s'agisse de la formation, de la programmation de notre système de divertissements à bord ou de nos commandites dans le domaine des arts et des biens culturels montréalais. Je pense notamment à l'Orchestre symphonique de Montréal, au Musée des beaux-arts, aux Grands Ballets Canadiens, au Festival Juste pour rire et, bien sûr, notre équipe de hockey, les Canadiens de Montréal.

Montréal est l'une de nos trois plaques tournantes canadiennes. Elle joue donc un rôle important dans notre exploitation. En tout, nous assurons en moyenne 142 départs par jour de Montréal-Trudeau. Nous desservons

23 destinations au Canada, 16 aux États-Unis et 23 destinations soleil.

D'ailleurs, comme plusieurs d'entre vous le savent, nous exploitons des vols toute l'année pour cinq destinations internationales à partir de Montréal, soit Londres, Paris, Francfort, Bruxelles et Genève, en plus d'offrir un service saisonnier sur Rome. Et cet été, rouge, notre nouveau transporteur loisirs, exploitera des vols sur Athènes.

Nous sommes tout à fait conscients que votre Chambre de commerce et d'autres personnes du milieu des affaires font activement pression pour obtenir d'autres services internationaux à partir de Montréal. Le service sur Montréal est basé sur la demande et la façon dont le marché de l'aviation a évolué au Canada au cours des 25 dernières années. Par ailleurs dans l'industrie, la plupart des pays aujourd'hui n'ont qu'une seule plaque tournante principale : la France - Paris; l'Angleterre - Londres; le Japon – Tokyo et l'Australie, -Sydney, etc., etc.

Cela ne veut pas dire que nous ne saisissons pas les occasions de croissance internationale pour Montréal si, sur le plan commercial, nous pouvons le faire de manière rentable. On a trouvé une solution à Calgary pour le service à Tokyo, quand la communauté d'affaires et l'aéroport nous ont appuyés de

façon concrète. Nous estimons que les deux nouveaux vols prioritaires pour Montréal sont ceux sur Beyrouth et Beijing. Je peux vous dire que, si nous avons obtenu les approbations gouvernementales nécessaires pour desservir Beyrouth, nous le ferions déjà. Quant à Beijing, à la fin de l'année dernière, nous avons présenté une demande pour deux créneaux d'atterrissage supplémentaires à l'aéroport de Beijing, où les créneaux sont rares et onéreux.

Le contexte économique pour desservir la Chine nous indique qu'un de ces créneaux doit être attribué aux villes-portes de Vancouver et de Toronto, afin de renforcer notre présence dans le marché et de préserver nos investissements déjà importants en Chine.

Nous n'avons pas réussi à obtenir un deuxième créneau viable sur le plan commercial en vue de lancer un service entre Beijing et Montréal, et également Calgary. En effet, les heures prévues de départ et d'arrivée pour les seconds créneaux n'étaient tout simplement pas possibles. Nous sommes cependant déterminés à réessayer, car les affaires dans le marché chinois s'inscrivent dans nos ambitions, comme le démontrent nos investissements majeurs dans les flottes servant à desservir la Chine.



À mesure que nous ferons le transfert d'autres appareils à notre nouveau transporteur loisirs, nous nous attendons à ce que *rouge* opère plus de vols entre Montréal et des destinations soleil et des destinations européennes de loisir ainsi que de nouveaux vols sans escale vers le nord-ouest de l'Afrique.

### **Conclusion**

Pour conclure, nous sommes à l'écoute de nos clients et nous travaillons fort pour répondre à leurs attentes et les fidéliser. En plus du classement répété d'Air Canada à titre de meilleur transporteur aérien international en Amérique du Nord, 80 % des voyageurs d'affaires au Canada nous préfèrent à nos concurrents, selon un sondage mené l'année passée par Ipsos-Reid.

De telles marques de reconnaissance sont valorisantes, mais plus important encore, elles témoignent de l'excellent travail et du dévouement des membres de l'équipe de direction, dont plusieurs sont présents ici aujourd'hui, ainsi que de nos 27 000 employés. En tant qu'organisation, il est clair que nous n'accepterons pas la médiocrité, que, pour nous, « être moyen, c'est officiellement terminé ». Nous nous sommes efforcés d'améliorer tous les aspects de notre entreprise au cours des dernières

années. À cet égard, mentionnons le programme de réaménagement des cabines, qui a fait de nous le premier transporteur réseau en Amérique du Nord à proposer des fauteuils-lits dans l'ensemble de son parc aérien, ainsi que les nombreuses initiatives novatrices que nous avons mises en place dans les aéroports et au chapitre du service à la clientèle et de la technologie. Nous avons massivement investi dans les nouveaux appareils, les nouvelles dessertes, un réseau renforcé, une meilleure expérience à l'aéroport et un produit haut de gamme de pointe. Nous ne pouvons pas nous contenter d'être moyens à cause de règles, d'une rigidité ou d'une étroitesse d'esprit propres à un transporteur traditionnel. Les sociétés aériennes de Singapour, de Dubaï et de Beijing savent qu'être moyen, c'est terminé. Et nous le savons aussi.

Il y a près de deux ans et demi, j'ai prononcé une allocution au Banff Global Business Forum concernant l'aspiration d'Air Canada à devenir un champion mondial, un leader du domaine de l'aviation. Que nous y parvenions ou non est franchement plutôt secondaire. C'est plutôt l'aspiration même à en devenir un qui compte en réalité, tout comme l'habileté débridée et le courage de savoir tout le temps fonctionner en mode test. En 2012, j'étais sincèrement fier des progrès que nous avons accomplis vers cet objectif, et

je suis certain que nous continuerons de nous remettre en question et de nous réinventer. Et si nous n'y arrivons pas du premier coup, peu importe les standards établis, nous essaierons encore et encore.

Merci de votre attention et de votre intérêt.