

Le 28 novembre 2019 Le Club Les Echos, en partenariat avec les cabinets de conseil Wavestone et Favart, recevait Anne Rigail, Directrice Générale d'Air France, autour du thème « Transport aérien : quel plan de vol face aux défis environnementaux et économiques ? ». L'occasion d'évoquer les objectifs stratégiques de la compagnie et les initiatives menées pour compenser les émissions de CO².



Diplômée de l'Ecole des Mines de Paris, Anne Rigail a effectué l'ensemble de sa carrière chez Air France. Elle débute chez Air Inter en 1991, qui est racheté par Air France en 1997. Elle évolue ensuite pendant plus de 20 ans dans la compagnie, occupant successivement les postes de Responsable de la correspondance à Paris-Charles de Gaulle puis Responsable du produit client et bagage pour l'Exploitation Sol avant de devenir Directrice de l'Exploitation Sol à Paris-Charles de Gaulle en 2009. En 2013, elle devient Directrice Générale Ajointe Service en vol avant de prendre la direction Client en 2017. Anne Rigail est nommée Directrice Générale d'Air France en décembre 2018.

Une transformation globale de l'entreprise pour améliorer la performance opérationnelle et répondre aux objectifs stratégiques du Groupe Air France - KLM

Benjamin Smith, Directeur Général d'Air France-KLM, a présenté le 5 novembre la feuille de route stratégique du groupe à 5 ans. Parmi les objectifs financiers, figure celui d'améliorer la rentabilité du groupe et d'atteindre une marge opérationnelle de 7 à 8% d'ici 2024. Pour Air France, cela représente un gain à réaliser de 900 millions d'euros sur le résultat opérationnel. Anne Rigail a précisé que l'ensemble de l'entreprise était mobilisé pour atteindre ce résultat.

Air France travaille sur l'optimisation des organisations et des processus en s'appuyant notamment sur l'apport des nouvelles technologies. Le digital permet d'apporter plus de souplesse et d'agilité dans les opérations.

La compagnie investit par exemple dans l'intelligence artificielle qui permet le développement de la maintenance prédictive ou de l'éco-pilotage. La blockchain est également une solution envisagée pour sécuriser les échanges avec les sous-traitants et les paiements. Anne Rigail a indiqué que plusieurs cas d'usage métiers ont d'ores et déjà été identifiés.

Plus de 150 projets ont été élaborés depuis le printemps pour accélérer la démarche de transformation et contribuer à hauteur de 400 millions d'euros d'amélioration du résultat opérationnel sur l'objectif global, en simplifiant les organisations et les processus, en améliorant la performance opérationnelle ou encore en réduisant les coûts de fonctionnement.

La Directrice Générale d'Air France a aussi insisté sur l'importance de rationaliser et moderniser la flotte de la compagnie. Selon ses estimations, ce sont là 300 millions d'euros d'amélioration du résultat opérationnel qui devraient être réalisées grâce à l'acquisition de nouveaux appareils (Airbus A350, A220 et Boeing 787) plus performants et permettant de réaliser une économie de 10 à 15% sur le coût du siège.

Enfin, 200 millions d'euros d'économies supplémentaires proviendront de l'amélioration des revenus en capitalisant sur l'attractivité de Paris, ou encore la personnalisation des offres facilitées par l'utilisation d'outils digitaux.

La transformation engagée va également permettre à Air France de poursuivre l'amélioration de sa performance opérationnelle (ponctualité, régularité) et le confort à bord de ses appareils.

« Être au rendez-vous des attentes de nos clients »

Pour Anne Rigail, Air France doit proposer à ses passagers les meilleurs standards du secteur en termes de confort.

Plus d'un milliard d'euros sont ainsi consacrés au renouvellement de la flotte et un milliard supplémentaire seront investis sur 5 ans pour moderniser la flotte existante avec l'installation de nouveaux sièges, du Wi-Fi et des tout derniers systèmes de divertissement à bord.

En 2020, Anne Rigail précise que 80% des cabines long-courrier devraient être modernisées. D'ici 2025, 50% de la flotte d'Air France sera renouvelée par de nouveaux appareils.

L'amélioration de la satisfaction client passe également par la construction d'un parcours fluide de bout-en-bout. Cela nécessite un travail collectif entre plusieurs acteurs du voyage : compagnies aériennes, aéroports et services de mobilités. Dans cette démarche, Air France travaille notamment avec la SNCF pour améliorer les correspondances vols / trains et avec Paris Aéroport pour améliorer l'expérience en aéroport. La compagnie investit dans la modernisation des salons dans les aéroports parisiens et dans ses escales.

Un portefeuille de marque dont chacune porte une valeur et des promesses différentes

À l'heure des comparateurs en ligne, le prix est devenu un critère majeur pour une partie des clients de la compagnie. Le Groupe Air France-KLM propose à ses clients plusieurs marques aux positionnements et promesses différentes.

Selon Anne Rigail, le positionnement d'Air France est premium, les clients voyageant avec la compagnie attendent une expérience au sol et en vol comparable aux meilleurs standards de l'industrie aérienne. Elle met en avant la « French Touch » de la marque Air France. Cette signature s'illustre par la mise en avant des savoir-faire français à bord tels que la gastronomie, la culture et la promotion de produits et de marques françaises.

Transavia est quant à elle la compagnie loisirs du groupe. Pour Anne Rigail, Transavia a tous les atouts (positionnement, expérience client, coût au siège compétitif) pour gagner des parts de marché face aux compagnies low-cost au départ de la France vers les destinations touristiques européennes. Le déplaçonnement de la taille de la flotte conclu récemment avec les pilotes va permettre de faire croître de manière significative la compagnie sur le marché intra-Européen et de créer une 4ème base à Montpellier au printemps prochain.

Si Anne Rigail a qualifié le modèle low-cost moyen-courrier européen de succès, elle s'est montrée plus réservée quant à l'application du modèle sur le segment long-courrier, en témoigne la suite de plusieurs faillites ayant eu lieu ces derniers mois.

Air France agit pour diminuer ses émissions de CO² et propose de les compenser

Comme en témoigne le mouvement « Flygskam - Honte de prendre l'avion », les voyageurs européens sont sensibles à l'impact de leurs déplacements sur l'environnement. Anne Rigail a rappelé qu'Air France était pleinement engagée dans la compensation de ses émissions de CO² qui ont déjà été réduite de 20% par siège kilomètre depuis 2011.

Elle a décidé d'accélérer la feuille de route et de mieux communiquer aux clients les initiatives qui sont menées par la compagnie. Le renouvellement de la flotte, l'allègement du poids à bord, une meilleure gestion des produits embarqués, l'électrification des engins de piste sont autant de leviers qui permettent de réduire les émissions.

Air France s'est engagée volontairement à compenser dès 2020, 100% des émissions de CO² de ses 450 vols

quotidiens sur le territoire national en finançant des projets de reforestation et de développement des énergies renouvelables et à réduire son empreinte carbone de 50% par passager/km d'ici à 2030 (par rapport à 2005, année de référence)

Interrogée sur les bio-carburants, Anne Rigail a précisé que les pouvoirs publics ont un rôle majeur à jouer pour mettre en place des filières à travers des mesures incitatives. Elle fait notamment référence à la mise en place d'une filière de bio-carburants durables avec KLM en Hollande.

Air France et Shell viennent d'ailleurs de signer un accord pour alimenter ses vols au départ de San Francisco avec un mélange de kérosène et de bio-carburant produit à partir de résidus d'huiles et de graisses non comestibles. La compagnie prévoit que cette expérimentation de 16 mois permettra d'éviter l'émission de 6 000 tonnes de CO².



Air France s'appuie sur le digital pour personnaliser la relation client

De la réservation du billet à l'arrivée à destination, Air France souhaite offrir à ses clients des compagnons de voyage apportant les solutions les plus adaptées à chaque étape du parcours. La compagnie met en avant ses outils digitaux comme l'application mobile, ses chatbots ou encore sa présence sur les assistants vocaux Alexa et Google Home.

Air France s'appuie également sur l'usage de ses données client. Celles-ci permettent par exemple de connaître le profil d'un passager, son parcours et dans certains cas la raison de son déplacement. Ces informations permettent au personnel de la compagnie de personnaliser la relation avec le client, d'anticiper ses besoins et d'y apporter les réponses attentionnées les plus adaptées.

Pour Anne Rigail, marier le digital et l'humain est sans doute ce qui produit la plus belle expérience client chez Air France.

Carole Pezzali, Directrice
carole.pezzali@wavestone.com

Julien Joly, Consultant
julien.joly@wavestone.com