

# Communication de crise d'Air France



06 jun 2009 Helicóptero da Marinha aproximando-se de destroços

Foto : Força Aérea Brasileira

Par **Hédi Hichri**

Directeur Conseil

Fleishman-Hillard France, août 2009



Publié par l'Observatoire International des Crises® (OIC)

Magazine de la communication de crise et sensible | Publication

[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com) - © 2009 Tous droits réservés par les auteurs

## Communication de crise d'Air France

**Avec l'accident du vol AF 447 Rio-Paris, Air France a été confrontée à ce qui peut arriver de pire pour une compagnie aérienne : perdre un avion avec son équipage et ses passagers.**

Dans ce type d'évènement, la communication devient l'un des piliers de la stratégie de gestion de crise. Elle doit à la fois démontrer la capacité de l'entreprise à gérer une situation exceptionnelle et l'aider à préserver la qualité de ses relations auprès de tous ses publics. La moindre dissonance dans cette communication peut déstabiliser toute l'entreprise et la rendre plus que jamais vulnérable.

Air France semble confrontée à cette dernière situation. Elle bénéficie pourtant d'une réputation exemplaire et a déjà dû faire face à des accidents tragiques par le passé (Mont Saint-Odile, 1992 ; Concorde, 2000). A chaque fois elle a su traverser ces périodes difficiles en gardant la maîtrise de sa communication. Avec le vol AF 447 les choses sont différentes.

Avec toute l'humilité que cet exercice impose, essayons de déterminer les facteurs propres à la compagnie et ceux constitutifs des mécanismes de l'opinion qui rendent cette première séquence de la crise si déstabilisante pour Air France.

### **La crise se gagne dès les premiers instants ? Plus tout à fait ...**

Air France bénéficie sans doute de l'un des dispositifs de préparation à la gestion de crise les plus aboutis. De par la nature de ses activités, il existe au sein de la compagnie une véritable organisation dormante capable de se mettre en action immédiatement selon les différents niveaux d'alertes. La compagnie va le démontrer lors de l'annonce de la catastrophe.

Le 1<sup>er</sup> juin en milieu de matinée, lorsque le centre des opérations techniques d'Air France comprend que le vol AF 447 n'arrivera jamais à destination, la compagnie applique son plan d'actions pour faire face aux premières priorités : prendre en charge les familles et diffuser les premières informations.

L'accueil des familles et des proches des passagers est organisé dans le terminal T2 de CDG, à l'écart du public. Cette mesure permet

d'apporter aux familles et aux proches l'aide psychologique nécessaire grâce à la présence d'une cellule spécialisée, tout en les protégeant des caméras déjà sur place pour saisir en images l'émotion de la tragédie. Des images qui défileront en boucle sur toutes les chaînes d'information du monde. Parallèlement, une autre cellule d'accompagnement est ouverte pour le personnel navigant commercial, et un numéro vert est mis en service pour toutes les personnes concernées par l'accident.

C'est un travail colossal qui doit être accompli en très peu de temps par la compagnie. Sans organisation préalable, sans dispositif de gestion de crise, il lui aurait été impossible d'y faire face. Prévenir les familles ou les ayants droits, alors que la compagnie n'a souvent que les numéros de portable des passagers, est une démarche longue et complexe. Cependant il faut aller vite, tout en respectant un cadre légal très précis, pour répondre aux besoins des familles, aux demandes des autorités, des médias et des collaborateurs.

C'est le cas typique de la crise où l'entreprise est assiégée. Elle est soumise à un flux exceptionnel de demandes venant d'une multitude d'interlocuteurs alors même qu'elle doit rechercher, trier et analyser ses propres informations pour comprendre ce qu'il se passe. Il faut aller vite sans pour autant commettre la moindre erreur dans les informations qui seront à délivrer sous peine de se voir discrédité immédiatement.

Pour sa première prise de parole la compagnie organise une conférence de presse le 1<sup>er</sup> juin à 13h00 à Roissy avec le Directeur Général M. Pierre-Henri Gourgeon. Aucun autre porte-parole n'est possible face à la dimension de la crise, aucune autre solution que la conférence de presse ne peut être envisagée.

C'est un exercice extrêmement difficile qu'endosse le Directeur Général qui vient tout juste de prendre ses fonctions (janv. 2009). Malgré l'émotion et le traumatisme, malgré les innombrables informations ou hypothèses qui ont dû être évoquées en cellule de crise, il doit prendre la parole et adopter le ton juste : celui de l'empathie et de la responsabilité.

Cette première prise de parole illustre, à ce stade, la maîtrise de la communication de crise d'Air France. En faisant part de la douleur de la compagnie, en ne communiquant que sur les faits établis, en affirmant que tout sera fait pour connaître les causes de l'accident, le Directeur Général suit exactement ce qu'il convient de faire en pareille circonstance.

Le lendemain, l'un des tout premiers communiqués diffusés par la compagnie concerne la mobilisation de ses 4000 salariés volontaires, ceux qui se sont mis au service d'Air France pour l'aider dans cette situation exceptionnelle. C'est une manière de communiquer positivement en démontrant que toute la compagnie est soudée et fait front. On se souvient par exemple que face « à la tempête du siècle » en 1999, l'opinion avait salué la capacité d'EDF à mobiliser toutes ses ressources, y compris ses retraités, pour rétablir le plus rapidement possible l'électricité dans les zones sinistrées. Quoi de plus fort comme preuve de solidarité que de montrer des retraités revenus pour prêter main forte.

Avec cette première phase, nous sommes dans la droite ligne d'une gestion qui correspond à l'image d'Air France : responsabilité et proximité.

### **Savoir ou non enrayer les premiers moments d'une polémique**

Si les premiers temps de la crise semblent être parfaitement gérés, très vite le discours de la compagnie va être remis en question sur ce qui fonde sa réputation : la sécurité et la fiabilité. On est là dans la suite logique du déroulement d'une crise.

La grande majorité des crises connaissent 3 phases : la phase de l'émotion, la phase de la polémique et la phase rationnelle.

Tout l'enjeu pour l'entreprise est de pouvoir endiguer la polémique afin que la petite boule de neige ne se transforme pas en une avalanche destructrice. Schématiquement, plusieurs alternatives s'offrent à une entreprise lorsqu'émerge une controverse.

La première est de couper court à toute suspicion en y répondant par des preuves. Par exemple, Air France a très vite mis fin à la rumeur sur la vague de démissions massives de ses PNC (hôtesse et stewards) suite à l'accident du vol AF 447, information lancée par Le Parisien du 1<sup>er</sup> juillet 2009. La compagnie a été réactive et a su démontrer, preuves à l'appui, qu'il n'en était rien ; fin de l'épisode.

Seconde stratégie possible : reporter la responsabilité d'un dysfonctionnement, d'un incident sur un tiers (fournisseurs, pouvoirs publics, collaborateur isolé...). C'est en quelque sorte la stratégie adoptée par la Société Générale en janvier 2008 avec son trader Jérôme Kerviel. La crise n'est pas notre faute nous sommes victimes d'une fraude. C'est une technique assez risquée mais qui a permis à la Société Générale d'amortir quelque peu le choc de la crise.

Enfin, troisième alternative, reconnaître immédiatement un incident, sans chercher à le minimiser, et montrer que tout est mis en œuvre pour le gérer. Cela implique une posture de communication plus ouverte afin d'expliquer ce qui est fait au cours de la crise. C'est la stratégie choisie en octobre 2005 par Michel-Edouard Leclerc, lorsqu'une trentaine de clients, dont une dizaine d'enfants, sont victimes d'une grave intoxication alimentaire dans le Sud Ouest. Le problème vient des steaks hachés de la marque repère du distributeur. M.E Leclerc va très vite réagir et prendre de front la situation sans chercher à reporter la responsabilité sur son fournisseur, Soviba. Via son blog, De quoi je me M.E.L, il explique quasi quotidiennement l'ensemble des actions mises en œuvre pour prévenir tous ses consommateurs. Le soir même de la décision de retirer le produit des étagères, 90% des clients avaient été contactés par Leclerc.

Cette troisième option, toujours difficile à accepter pour une direction, est pourtant souvent salvatrice. En effet, si l'opinion est prête à accepter qu'une erreur soit commise au sein d'une organisation, elle ne tolérera jamais que l'entreprise ne sache pas y faire face ou qu'elle essaie de dissimuler la réalité.

Lorsque que l'entreprise louvoie entre ces stratégies, elle prête le flan à la polémique et sa communication devient incohérente. Or en situation de crise toute incohérence est immédiatement sanctionnée. Le fait d'être au centre de toutes les attentions rend dangereuse la plus petite dissonance. C'est ce que l'on va observer dans le cas d'Air France.

## **Dissonance**

La polémique naît des circonstances de l'accident. C'est évidemment le nerf de la guerre. Pour une compagnie aérienne et les autorités de tutelle, l'intérêt est de protéger et de maîtriser au mieux les informations sur l'enquête. Cette dernière doit se faire sereinement afin d'éviter les fausses pistes, les rumeurs extravagantes propres à déstabiliser la compagnie, le constructeur et les autorités. Air France a toujours réussi à le faire auparavant. Il est vrai également que par le passé (Mont Saint-Odile, Concorde) les accidents ont eu lieu sur le sol français ce qui a facilité la maîtrise des informations liées à l'enquête.

Dans le cas de l'accident du vol AF 447, apparaît très vite la problématique sur les sondes Pitot. La crise trouve par ce biais un interstice dans lequel elle va s'engouffrer. Les médias et les nombreux sites spécialisés, alimentés notamment par des pilotes retraités ou en exercice, révèlent très vite qu'en 2008 plusieurs incidents liés aux sondes

Pitot ont produit les mêmes messages ACARS qui ont précédé le crash du vol AF 447.

Certains syndicats de pilotes, relayés par les médias, demandent alors pourquoi rien n'a été fait par la compagnie pour que soit trouvée une solution aux problèmes liés aux sondes Pitot dès 2008. Cette question trouve d'autant plus d'échos qu'Air France souffre de la comparaison avec Air Caraïbes qui, face à un incident sur un vol en 2008 impliquant le même type de sondes Pitot, a fait le choix de remplacer immédiatement ses sondes par un modèle plus récent. Ce que n'a pas fait Air France. La compagnie a suivi les recommandations d'Airbus qui face aux problèmes signalés indiquait tout d'abord à Air France que changer les sondes avec un modèle plus récent ne servirait à rien.

Ce non-remplacement ou remplacement tardif – même s'il peut se justifier sur le plan technique et sur celui de la réglementation – apparaît en totale dissonance avec l'image de l'entreprise : une compagnie extrêmement sûre et fiable. Ce décalage de perception, la compagnie n'est pas arrivée à le combler. On sent par exemple le malaise et la difficulté d'explication du PDG d'Air France sur le plateau du 20h de France 2 le 11 juin 2009.

Les arguments de la compagnie pour expliquer le non-remplacement immédiat des sondes Pitot deviennent inaudibles face au discours des pilotes et face à la perception d'un principe de précaution à géométrie variable. En effet, si la réalité est toujours plus complexe que ce que l'on peut en percevoir de l'extérieur, l'opinion est aujourd'hui conditionnée par le principe de précaution. Il est devenu une norme pour l'opinion, puisque depuis des années il est mis en avant par les entreprises ou les pouvoirs publics en matière de prévention des risques, de politique de santé publique etc.

Dans le cas des sondes Pitot, et quelle que soit la réalité, il est difficilement concevable pour le grand public que le sacro saint « principe de précaution » ne soit pas appliqué dès lors que de mauvais signes avant-coureurs apparaissent. Enfin, face aux explications de la compagnie quoi de plus crédible aux yeux de l'opinion que la prise de position des pilotes au sujet de la sécurité des avions ? Le public a naturellement tendance à faire davantage confiance à ceux qui sont aux commandes des avions qu'au Directeur Général.



## **De l'ère de l'information continue à celle du débat permanent et multiforme**

Que nous apprend cette phase de polémique en matière de gestion et de communication de crise ? Au milieu des années 80, les entreprises ont dû apprendre à gérer l'arrivée des chaînes d'information continue comme France Info, CNN... Une révolution capitale pour les entreprises qui découvrent en situation de crise que leur problématique tourne en boucle toute la journée sur les radios et les chaînes télévisées. Elles doivent dorénavant accepter d'apprendre en même temps que le *vulgum pecus* qu'un accident est arrivé sur un de leur site et découvrir horrifiées avec le téléspectateur les images de la catastrophe. Des situations terribles que les entreprises savent maintenant appréhender.

Mais aujourd'hui on passe de l'ère de l'information continue à celle du débat permanent et multiforme. Le débat a toujours existé pour une entreprise, mais l'émergence du web 2.0 a cette capacité de l'accélérer et de le démultiplier. Chaque expert, chaque journaliste ou chaque simple citoyen peut faire émerger des questions, ses opinions, les faire circuler massivement et remettre en cause la thèse de l'entreprise ou celle des pouvoirs publics. C'est en quelque sorte le débat pour tous et par tous.

Sur les sondes Pitot, Air France est confrontée au flux d'informations et aux contre-analyses menées par de nombreux sites spécialisés comme [www.eurocockpit.com](http://www.eurocockpit.com). Certains médias tels que [www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr) organisent des forums dédiés. Tout le monde peut apporter des commentaires, élaborer ses propres hypothèses sur l'accident, etc. Face à cette multitude de contre-information et aux nombreux documents internes à Air France circulant sur le web et dans la presse, la réponse de l'entreprise doit être cohérente et sûre sans quoi il lui est impossible de tenir son discours et de convaincre. Ce qui n'a pas toujours été le cas.

### **Communication interne, communication interne, communication interne**

En situation de crise, les décideurs sont souvent polarisés par la pression extérieure. En cellule de crise, on redoute plus que tout la pression médiatique et la prise de parole devant les caméras, ce qui est légitime. Pourtant, la pression de l'interne doit être considérée avec autant d'attention sinon plus que celle exercée par l'externe.

Sous le feu des projecteurs, le top management doit prouver à ses partenaires extérieurs et à ses collaborateurs qu'il est maître de la situation. Soit il y parvient et la crise peut devenir une opportunité en confortant les dirigeants dans leur rôle (hors mise en cause particulière),

soit il balbutie dans sa gestion de la crise avec un risque de remise en cause immédiat. On arrive dans le schéma de déstabilisation extrême.

Mais pendant une crise, la confiance que les collaborateurs ont en leur direction dépend avant tout et comme avec les médias, de la qualité des relations qu'elle aura construites avec eux. Plus ces relations seront bonnes, plus la direction pourra espérer avoir le soutien des collaborateurs pendant la crise, et inversement.

C'est peut être ce qui arrive au sein d'Air France. La pression des différents syndicats de pilotes, à travers leur communication, est avant tout un enjeu de sécurité, mais reflète aussi une question de pouvoir et de rapport de force au sein de l'entreprise. C'est le propre des crises que de faire remonter à la surface tous les antagonismes, même très anciens (issus par exemple d'une ancienne fusion/acquisition), existant au sein d'une entreprise. Et c'est peut être ce que révèle aussi en termes de communication la crise que connaît Air France.

La communication interne de la compagnie va devoir relever un défi immense. En moins de 10 ans Air France a connu deux terribles accidents (Concorde, AF 447). Cela marque profondément la compagnie, au travers notamment des collaborateurs qui ont perdu des amis et des collègues dans ces accidents.

Mais au-delà du traumatisme, les collaborateurs sont confrontés à un changement total de perception. Ils passent en quelques années du sentiment de fierté d'appartenir à une compagnie parmi les plus fiables et les plus performantes au monde, à un sentiment de doute vis-à-vis d'une compagnie où chaque petit incident technique est désormais surveillé à la loupe et relayé par les médias.

Après la fin du mythe Concorde qui concentrait toute la fierté des collaborateurs envers leur compagnie, après le départ de l'ancien Président JC Spinetta en janvier 2009 qui, comme tout départ de ce type, marque la fin d'une époque, après les mises en cause sur les sondes Pitot et donc indirectement sur la sécurité de la compagnie, à quel dénominateur commun se relier en interne alors même que de nouveaux enjeux liés à la crise du transport aérien apparaissent ?

C'est là l'un des principaux défis à relever pour la compagnie en matière de communication, notamment interne.

Hédi Hichri  
Directeur Conseil  
Fleishman-Hillard France  
[Hedi.hichri@fleishman.com](mailto:Hedi.hichri@fleishman.com)



Article publié sur le Magazine de la Communication de Crise et Sensible

---

A lire – Accès libre et gratuit

## Le Magazine de la Communication de crise et sensible

<http://www.communication-sensible.com>

Edité par l'Observatoire International des Crises  
(association à but non lucratif)

<http://www.observatoire-crises.org/>

