PROGRAMME DE LA JOURNEE

PARTIE 1:

COMMENT MAINTENIR ET PROTEGER SON ACTIVITE?

Process de gestion de crise

Illustration : organisation de réponse à la crise d'Air France

PARTIE 2:

COMMENT MAINTENIR ET PROTEGER SA REPUTATION?

Communication de crise

Illustrations à travers des cas pratiques (aérien / hors aérien)

AIRFRANCE

Partie 1

COMMENT MAINTENIR ET PROTEGER SON ACTIVITE?

La gestion de crise dans le secteur aérien

Illustration: AIR FRANCE

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL
Une grande histoire de management

IAE PARIS
Octobre 2026

AIRFRANCE

EN INTRODUCTION

- *Présentation d'Air France*

RISQUES DANS LE SECTEUR AÉRIEN

CRISES DANS LE SECTEUR AÉRIEN (AIR FRANCE)

- *Classification des crises*
- *Organisation de la réponse à la crise*

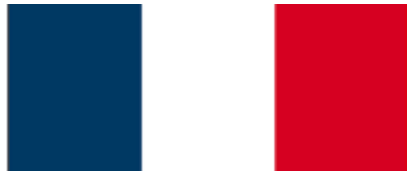
ETUDES DE CAS PRATIQUES

Retours sur quelques crises majeures)

AIRFRANCE

Le groupe Air France - KLM

« Un groupe, deux Compagnies, Trois métiers »





TRANSPORT DE PASSAGERS *(80% du CA)*	AIRFRANCE	KLM
Filiales	HOP!	KLM Cityhopper
Destination Loisir	*TRANSAVIA France* — transavia — *TRANSAVIA NL*	
TRANSPORT DE FRET	AIRFRANCE CARGO	KLM CARGO — Martinair
MAINTENANCE	AIR FRANCE INDUSTRIES	KLM engineering & maintenance

AIRFRANCE

Air France: une compagnie exposée aux risques et aux crises

PORTE DRAPEAU NATIONAL





HISTORIQUE FRAGILISANT







EXPOSITION ET PRESSION MEDIATIQUE

CNN INTERNATIONAL

BFMTV NEWS 24/7



DROIT AERIEN

ICAO • OACI • ИКАО

国际民航组织 • ايكاو

AIRFRANCE

EN INTRODUCTION

- *Présentation du secteur aérien*
- *Présentation d'Air France*

RISQUES DANS LE SECTEUR AÉRIEN

CRISES DANS LE SECTEUR AÉRIEN

- *Classification des crises*
- *Organisation de la réponse à la crise*

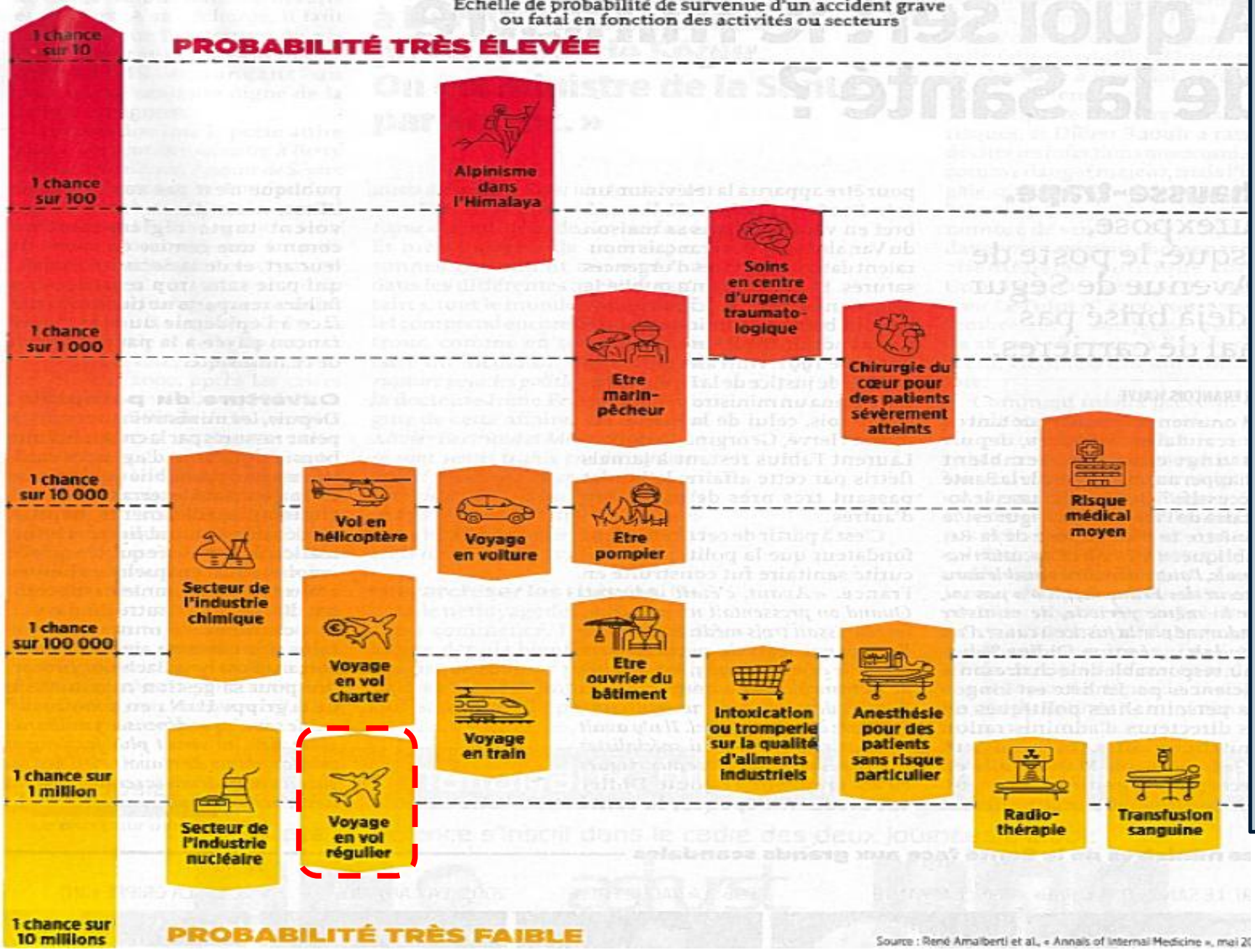
ETUDES DE CAS PRATIQUES

Retours sur quelques crises majeures

AIRFRANCE

Ce que vous risquez

Echelle de probabilité de survenue d'un accident grave ou fatal en fonction des activités ou secteurs



Source : René Amalberti et al., « Annals of Internal Medicine », mai 20

1 chance sur 1 million d'être victime d'un accident grave sur un vol régulier.

Il est 100 fois plus risqué de prendre sa voiture que de prendre l'avion…

AIRFRANCE

Les risques dans le secteur aérien

NB: liste non exhaustive!

Orages ou CB sur plan de vol

Panne informatique

Tempête de neige à Paris

Suicide en vol d'un pilote

Accident aéronautique (crash)

Crash d'une météorite

Pénurie carburant

Attaque terroriste (aéroport)

Attaque extra-terrestre

Machine à café en panne

Coupure de courant

Séisme

Manifestation bloquante

AIRFRANCE

Bien connaître ses risques pour préparer ses réponses à la crise

Tout en restant prêt pour l'impensable…

L'identification des risques est une opération difficile: tous les risques ne seront jamais mis en évidence. Plusieurs risques d'aujourd'hui étaient impensables dans le passé.

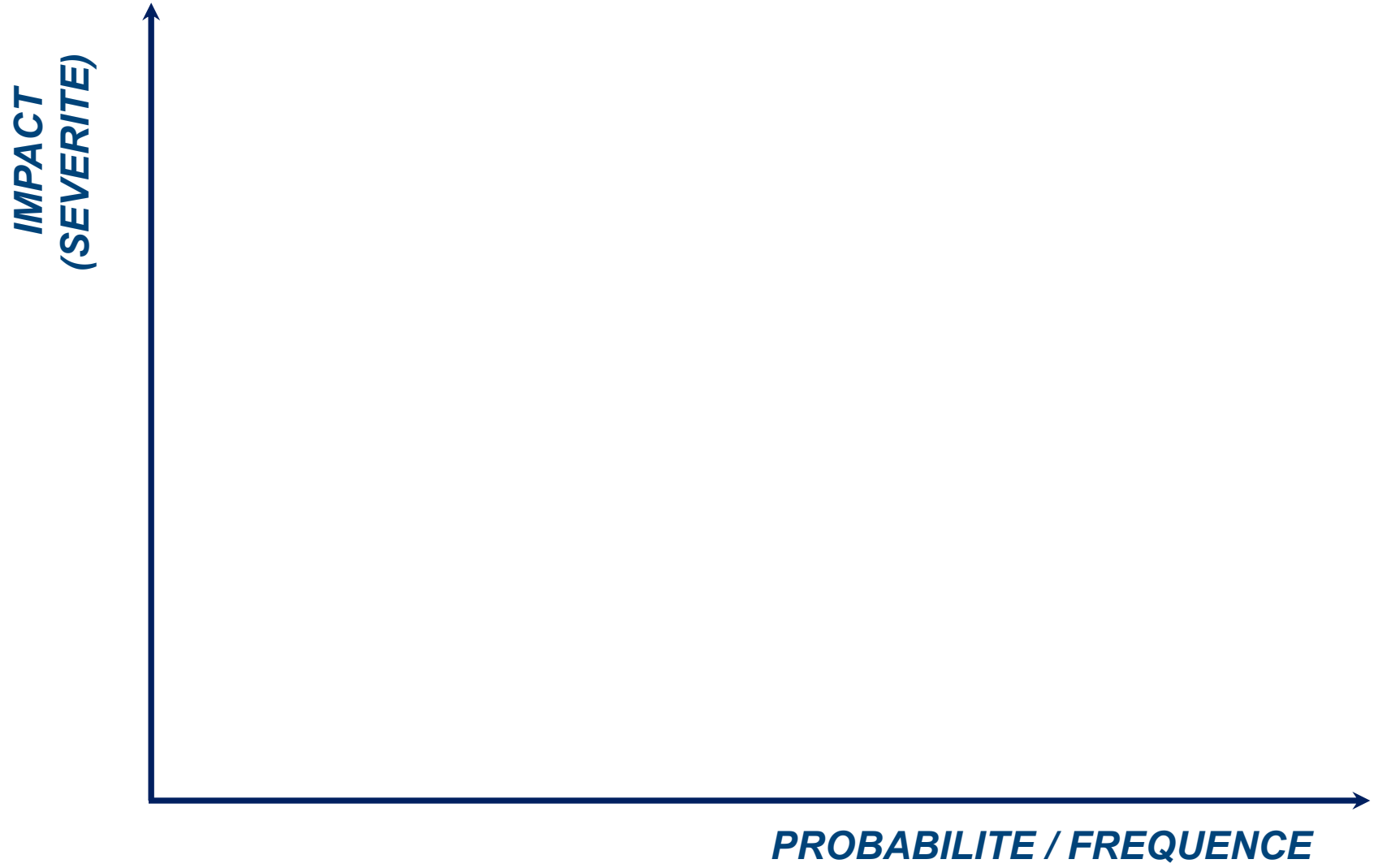
Exemple:
Les liquides à bord (au-delà de 100 ml) constituent aujourd'hui **un risque**.
Ils ne l'étaient pas avant le 6 novembre 2006 *(attentat déjoué dans un vol transatlantique au moyen d'explosifs liquides)*

Le concept de risque est à associer à deux notions:

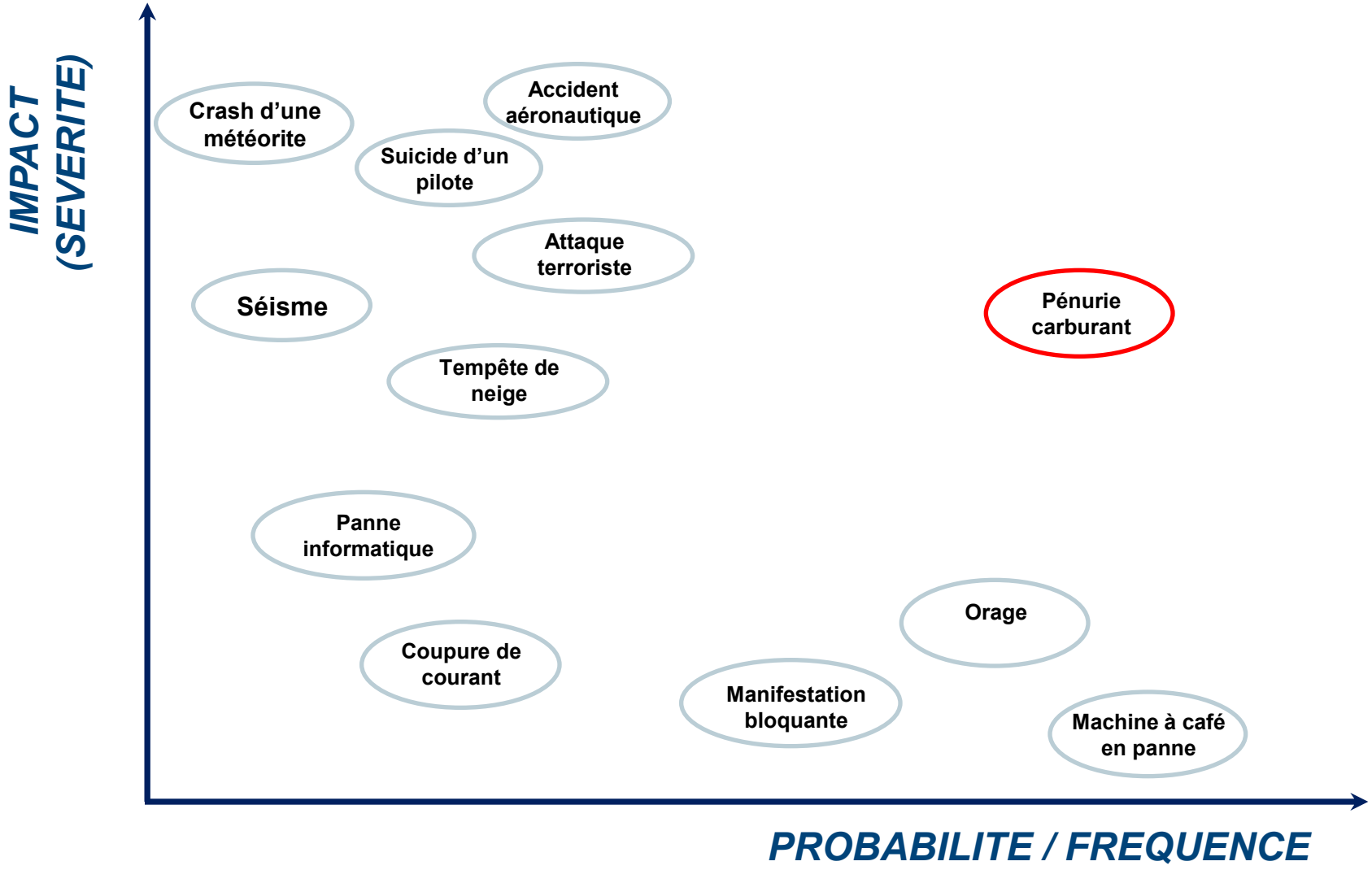
- **La fréquence** : la probabilité pour qu'un risque surgisse
- **La gravité** : quels seraient les impacts si cela arrivait?

AIRFRANCE

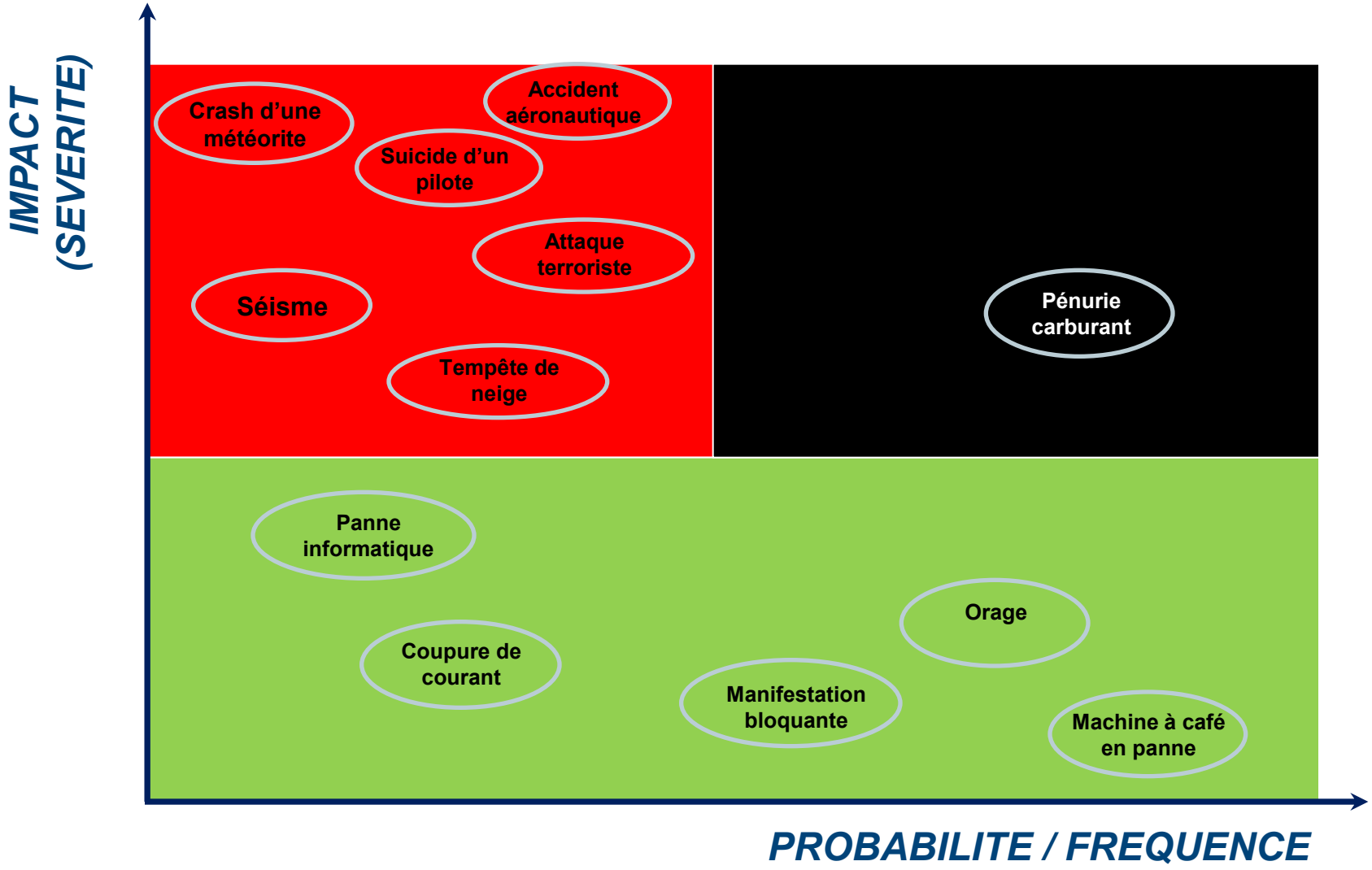
La classification des risques



La classification des risques



La classification des risques



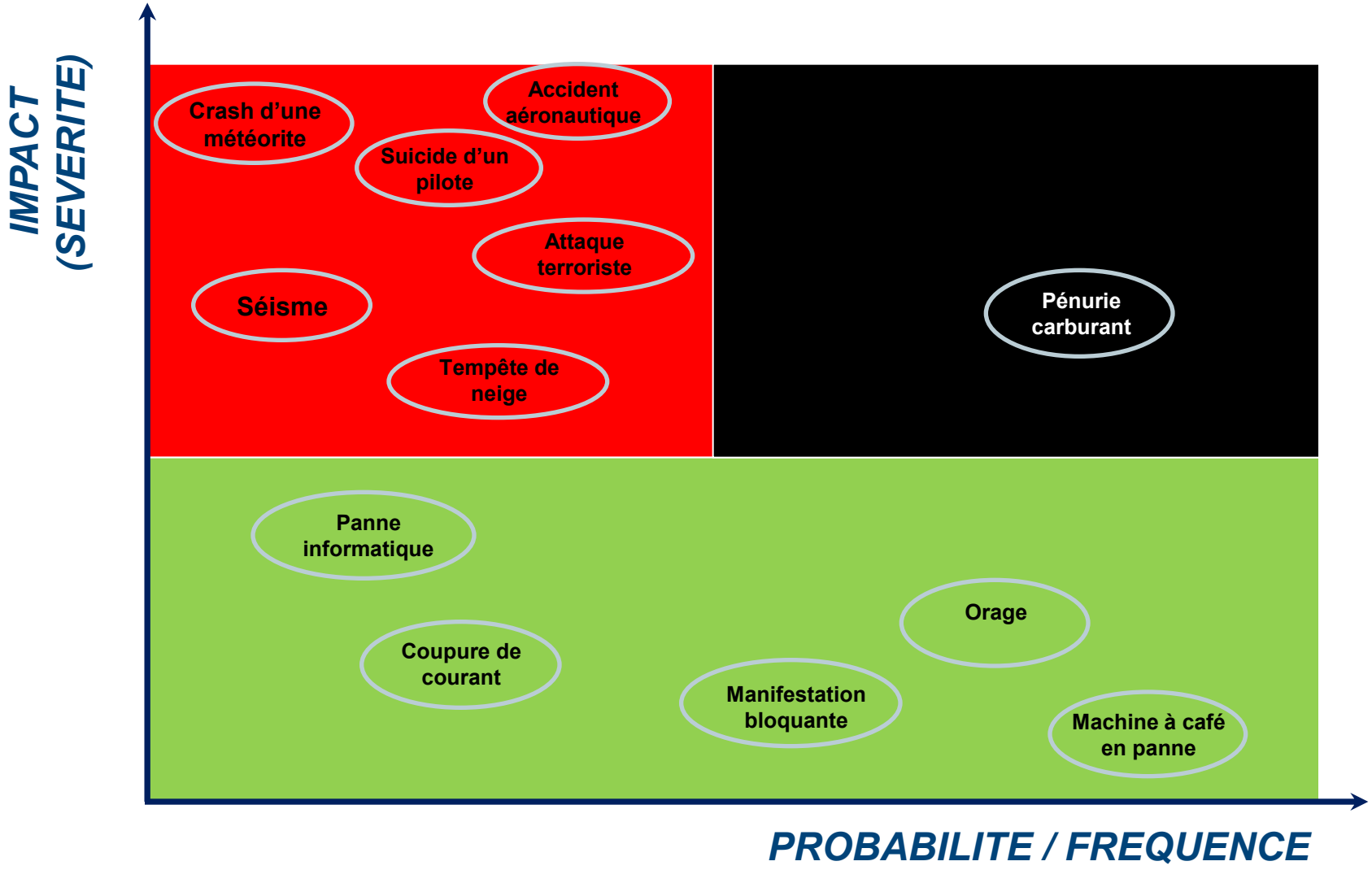
AIRFRANCE

La classification des risques



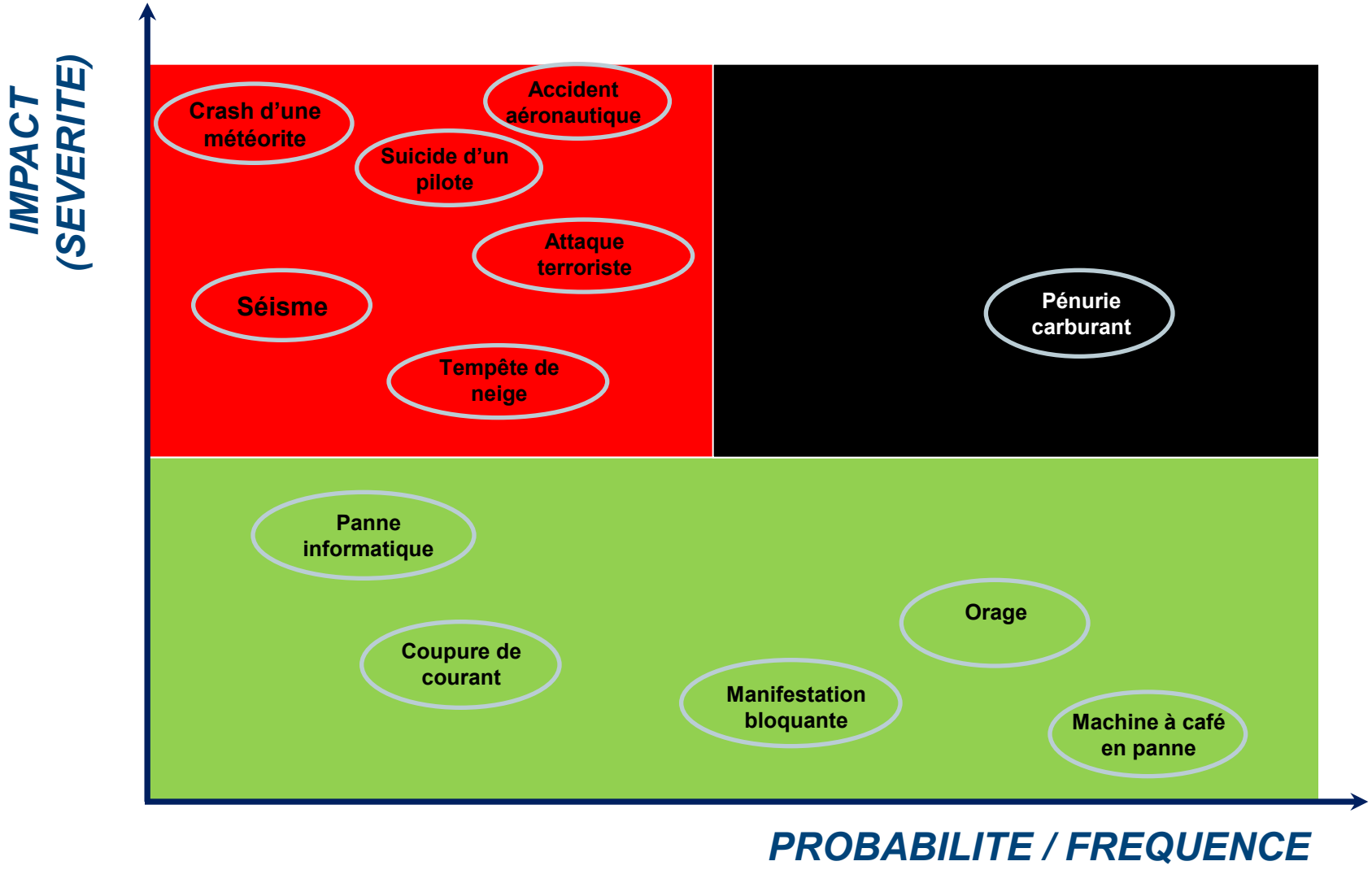
AIRFRANCE

La classification des risques



AIRFRANCE

La classification des risques



AIRFRANCE

La classification des risques



AIRFRANCE

Les piliers (robustes) pour une organisation (robuste)



AIRFRANCE

PLANS DE CONTINUITE D'ACTIVITE (PCA / BCP)

- **PCA: « plan B » pour maintenir l'activité…… mais potentiellement en mode dégradé**
- **Clefs de la réussite: PCA documenté / testé / formé / entraîné / mis à jour**
- **A ne pas négliger: le process d'activation / le process de retour à la normale**

- Sites de repli ou de secours
- Réorganisation des sites
- Délocalisation (partenaires)

- Groupes électrogènes
- Réseau/serveur de secours
- GSM iso téléphonoie fixe

- Process manuels
- Outils IT alternatifs

- Plan de robustesse (renfort)
- Maintien des talents
- Interim

- Multi-contrat
- Stocks stratégiques

AIRFRANCE

EN INTRODUCTION

- Présentation du secteur aérien
- Présentation d'Air France

RISQUES DANS LE SECTEUR AÉRIEN

CRISES DANS LE SECTEUR AÉRIEN

- Classification des crises
- Organisation de la réponse à la crise

ETUDES DE CAS PRATIQUES

Retours sur quelques crises majeures

AIRFRANCE

La classification des risques



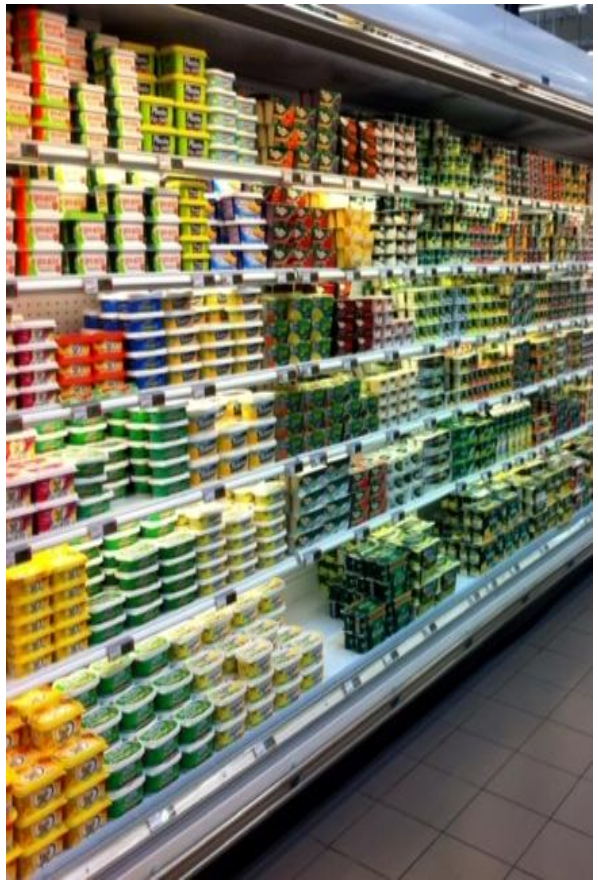
AIRFRANCE

Du risque à la crise

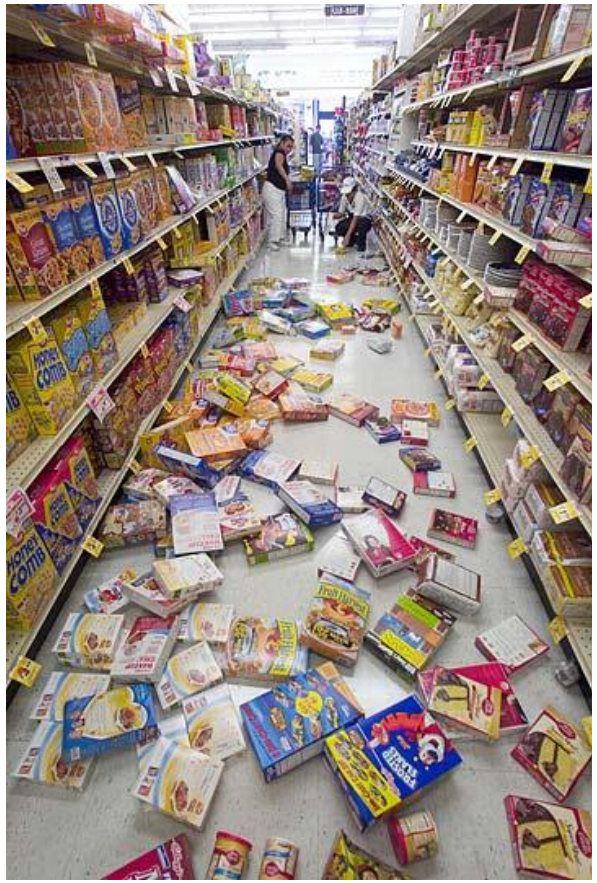


Qu’est ce qu’une crise ?

Le monde programmé



La vraie vie



AIRFRANCE

Illustrations de différences entre le programmé et le réel



















AIRFRANCE

Deux axes de réflexion



Où mettre le curseur?

Etre prêt à répondre à tout événement:

- *de toute ampleur*
- *de toute nature*
- *en permanence*



AIRFRANCE

Les trois niveaux de crise chez Air France

NIVEAU	TYPE DE CRISE	EXEMPLE	ACTEUR
1	**SITUATION NOMINALE** **GESTION DES IRREGULARITES** *« les bobos du quotidien »*	- retard ou report d'un vol, - annulation de vol, - déroutement d'un vol (ex: passager malade, problème technique), - changement de type d'appareils générant débarquement ou déclassement de clients	CCO (Centre de Contrôle des Opérations)

LE CENTRE DE CONTRÔLE DES OPERATIONS D'AIR FRANCE EN IMAGE



Les trois niveaux de crise chez Air France

NIVEAU	TYPE DE CRISE	EXEMPLE	ACTEUR
1	**SITUATION NOMINALE** **GESTION DES IRREGULARITES** *« les bobos du quotidien »*	- retard ou report d'un vol, - annulation de vol, - déroutement d'un vol (ex: passager malade, problème technique), - changement de type d'appareils générant débarquement ou déclassement de clients	CCO (Centre de Contrôle des Opérations)

Les trois niveaux de crise chez Air France

NIVEAU	TYPE DE CRISE	EXEMPLE	ACTEUR
1	**SITUATION NOMINALE** **GESTION DES IRREGULARITES** *« les bobos du quotidien »*	- retard ou report d'un vol, - annulation de vol, - déroutement d'un vol (ex: passager malade, problème technique), - changement de type d'appareils générant débarquement ou déclassement de clients	CCO (Centre de Contrôle des Opérations)
2	**CRISE EXPLOITATION** *« une zone de turbulence »*	difficultés d'exploitation exceptionnelles mais restant sous contrôle du CCO - Intempéries (neige, vents violents; ouragans) - troubles sociaux, - situation géopolitique	CCO + C4 (Cellule de Coordination Commerciale et Communication)

Les trois niveaux de crise chez Air France

NIVEAU	TYPE DE CRISE	EXEMPLE	ACTEUR
1	**SITUATION NOMINALE** **GESTION DES IRREGULARITES** *« les bobos du quotidien »*	- retard ou report d'un vol, - annulation de vol, - déroutement d'un vol (ex: passager malade, problème technique), - changement de type d'appareils générant débarquement ou déclassement de clients	CCO (Centre de Contrôle des Opérations)
2	**CRISE EXPLOITATION** *« une zone de turbulence »*	difficultés d'exploitation exceptionnelles mais restant sous contrôle du CCO - Intempéries (neige, vents violents, ouragans) - troubles sociaux, - situation géopolitique	CCO + C4 (Cellule de Coordination Commerciale et Communication)

Les trois niveaux de crise chez Air France

NIVEAU	TYPE DE CRISE	EXEMPLE	ACTEUR
1	**SITUATION NOMINALE** **GESTION DES IRREGULARITES** *« les bobos du quotidien »*	- retard ou report d'un vol, - annulation de vol, - déroutement d'un vol (ex: passager malade, problème technique), - changement de type d'appareils générant débarquement ou déclassement de clients	CCO (Centre de Contrôle des Opérations)
2	**CRISE EXPLOITATION** *« une zone de turbulence »*	difficultés d'exploitation exceptionnelles mais restant sous contrôle du CCO - Intempéries (neige, vents violents, ouragans) - troubles sociaux, - situation géopolitique **ANTICIPABLE**	CCO + C4 (Cellule de Coordination Commerciale et Communication)
3	**EVÉNEMENT MAJEUR** *«une mauvaise surprise dramatique»*	- Accident aéronautique - Détournement d'avion - Prise d'otages - Perte d'une applicati essentielle - Crise sanitaire **NON ANTICIPABLE**	**CELLULE DE CRISE**

Définition d'une crise « Evénement majeur » pour Air France

☑ **Atteinte à la vie humaine *(blessés ou décès)***

- ***De ses clients (en vols propres ou en code share)***
- ***De ses salariés (en fonction)***

☑ **Atteinte au patrimoine / moyen de production**

☑ **Atteinte à la réputation**

Avec impacts majeurs sur l'exploitation

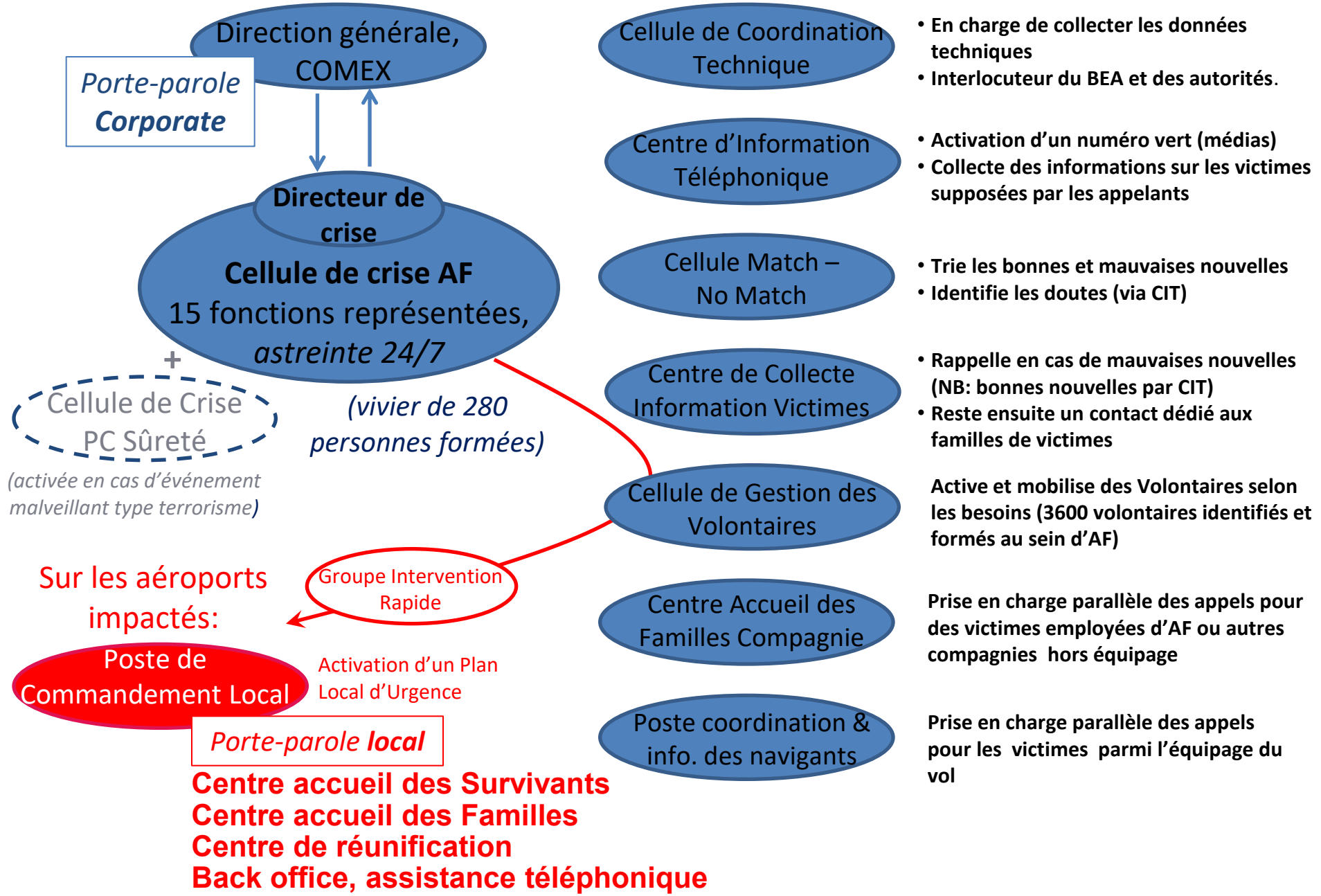


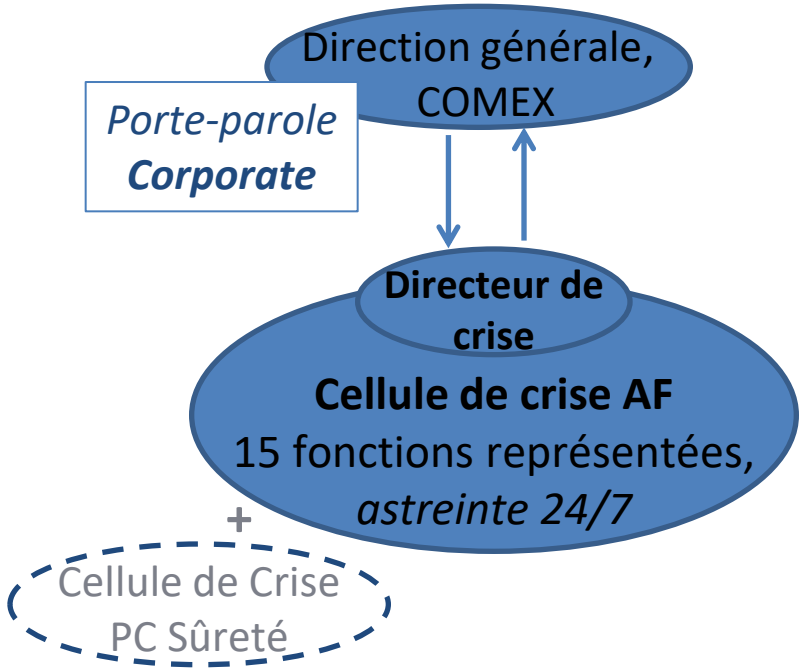
DÉCLENCHEMENT D'UNE CELLULE DE CRISE

AIRFRANCE

LE CENTRE DE CRISE EN IMAGE




Direction générale, COMEX
Porte-parole Corporate
Directeur de crise
Cellule de crise AF
15 fonctions représentées, astreinte 24/7
+
Cellule de Crise PC Sûreté
(activée en cas d'événement malveillant type terrorisme)
(vivier de 280 personnes formées)
Sur les aéroports impactés:
Poste de Commandement Local
Activation d'un Plan Local d'Urgence
Porte-parole local
Centre accueil des Survivants
Centre accueil des Familles
Centre de réunification
Back office, assistance téléphonique
Groupe Intervention Rapide
Cellule de Coordination Technique
En charge de collecter les données techniques
Interlocuteur du BEA et des autorités.
Centre d'Information Téléphonique
Activation d'un numéro vert (médias)
Collecte des informations sur les victimes supposées par les appelants
Cellule Match – No Match
Trie les bonnes et mauvaises nouvelles
Identifie les doutes (via CIT)
Centre de Collecte Information Victimes
Rappelle en cas de mauvaises nouvelles (NB: bonnes nouvelles par CIT)
Reste ensuite un contact dédié aux familles de victimes
Cellule de Gestion des Volontaires
Active et mobilise des Volontaires selon les besoins (3600 volontaires identifiés et formés au sein d'AF)
Centre Accueil des Familles Compagnie
Prise en charge parallèle des appels pour des victimes employées d'AF ou autres compagnies hors équipage
Poste coordination & info. des navigants
Prise en charge parallèle des appels pour les victimes parmi l'équipage du vol



Sur les aéroports impactés:

Poste de Commandement Local

*Porte-parole **local***

Centre accueil des Survivants
Centre accueil des Familles
Centre de réunification
Back office, assistance téléphonique

Cellule de Coordination Technique	• **En charge de collecter les données techniques** • **Interlocuteur du BEA et des autorités.**
Centre d'Information Téléphonique	• **Activation d'un numéro vert (médias)** • **Collecte des informations sur les victimes supposées par les appelants**
Cellule Match – No Match	• **Trie les bonnes et mauvaises nouvelles** • **Identifie les doutes (via CIT)**
Centre de Collecte Information Victimes	• **Rappelle en cas de mauvaises nouvelles (NB: bonnes nouvelles par CIT)** • **Reste ensuite un contact dédié aux familles de victimes**
Cellule de Gestion des Volontaires	**Active et mobilise des Volontaires selon les besoins (3600 volontaires identifiés et formés au sein d'AF)**
Centre Accueil des Familles Compagnie	**Prise en charge parallèle des appels pour des victimes employées d'AF ou autres compagnies hors équipage**
Poste coordination & info. des navigants	**Prise en charge parallèle des appels pour les victimes parmi l'équipage du vol**

Les deux piliers de la gestion de crise d'Air France

ORGANISATION
Le pilotage de la crise



SOUTIEN EMOTIONNEL
La gestion humaine de la crise

- ✓ *Assistance aux victimes*
- ✓ *Assistance à leurs proches*
- ✓ *Assistance téléphonique*



AIRFRANCE

Les deux piliers de la gestion de crise d'Air France

Aspect « soutien émotionnel »

Accueil en face à face ou téléphonique

Soutien dans la détresse et accompagnement

Aide logistique, travail en back-office

Suivi des réunifications et des commémorations

SOUTIEN EMOTIONNEL

La gestion humaine de la crise

- ✓ *Assistance aux victimes*
- ✓ *Assistance à leurs proches*
- ✓ *Assistance téléphonique*



Programme des Volontaires d'Air France:

- *3 600 salariés formés chez Air France*
- *Assistance mutuelle Delta Airlines / KLM*

AIRFRANCE

Les deux piliers de la gestion de crise d'Air Franc

Aspect organisationnel

ORGANISATION
Le pilotage de la crise



✓ *Pilotage central*

- Où: au **siège d'Air France** (Roissy)
- Une cellule de crise (décisionnel, tactique, stratégique, anticipation)

✓ *Pilotage local*

- Où: dans les **aéroports impactés** (quel que soit la taille)
- Activation d'un Plan Local d'Urgence, décrivant les actions à mener localement pour assurer :
  - *la représentativité de la compagnie localement*
  - *la prise en charge des victimes et des proches*
  - *la coordination avec le pilotage central*
- 535 aéroports couverts (conjoints Air France, KLM et Delta Airlines)

AIRFRANCE

L’anticipation en situation de crise

Toujours garder un coup d’avance



- Anticipe des scénarios d’évolution possibles pendant que la cellule de crise se concentre sur l’événement en cours
- Forte valeur ajoutée pour les crises évolutives (cyberattaque, crise sanitaire, situation géopolitique en cours)
- Réduit les biais cognitifs (stupéfaction, déni,…)
- Nécessite un casting (profils particuliers) plutôt que des hyper-experts

AIRFRANCE

Gestion des événements majeurs à Air France

Liste des événements gérés par Air France depuis 22 ans

Crise Moyen Orient	Mars 2026
Déroutement AF490 BLR-CDG à Ashgabat	Janvier 2026
Rsque d'immobilisation flotte A320	Novembre 2025
Hospitalisation clients suite déroutement	Janvier 2025 *(100% en visio)*
Panne info.mondiale « Crowdstrike »	Juillet 2024
Panne Informatique majeure	Novembre 2022
Intrusion sur serveur informatique	Décembre 2020
Présence Coronavirus sur un vol AF	Janvier 2020
Panne informatique SI critiques	Août 2019
Crise Listéria	Mai 2019
Panne informatique majeure	Janvier 2019
Fusillade Orly Sud	Mars 2017
Déroutement à Mombasa	Décembre 2015
Attaque Hôtel Equipage Bamako	Novembre 2015
Fausse alerte cas EBOLA	Août 2014
Grève PNC	Oct. 2011
Tremblement de terre Japon	Mar 2011
Crise Neige	Déc. 2010
Eruption volcan islandais	Avril 2010
Accident AF447	Juin 2009
Grippe H1N1	Mai 2009
Attentats de Bombay	Nov. 2008
Evacuation du Tchad	Fév. 2008
Accident Pau	Jan 2007
Crise du Liban	Juillet-Août 2006
Déroutement Irkoutsk	Déc. 2005
Accident West Caribbean Airways	Août 2005
Accident Toronto	Août 2005
Tsunami Asie	Déc. 2004

AIRFRANCE

Gestion des événements majeurs à Air France

Liste des événements gérés par Air France depuis 22 ans

Crise Moyen Orient	Mars 2026
Déroutement AF490 BLR-CDG à Ashgabat	Janvier 2026
Rsque d'immobilisation flotte A320	Novembre 2025
Hospitalisation clients suite déroutement	Janvier 2025 *(100% en visio)*
Panne info.mondiale « Crowdstrike »	Juillet 2024
Panne Informatique majeure	Novembre 2022
Intrusion sur serveur informatique	Décembre 2020
Présence Coronavirus sur un vol AF	Janvier 2020
Panne informatique SI critiques	Août 2019
Crise Listéria	Mai 2019
Panne informatique majeure	Janvier 2019
Fusillade Orly Sud	Mars 2017
Déroutement à Mombasa	Décembre 2015
Attaque Hôtel Equipage Bamako	Novembre 2015
Fausse alerte cas EBOLA	Août 2014
Grève PNC	Oct. 2011
Tremblement de terre Japon	Mar 2011
Crise Neige	Déc. 2010
Eruption volcan islandais	Avril 2010
Accident AF447	Juin 2009
Grippe H1N1	Mai 2009
Attentats de Bombay	Nov. 2008
Evacuation du Tchad	Fév. 2008
Accident Pau	Jan 2007
Crise du Liban	Juillet-Août 2006
Déroutement Irkoutsk	Déc. 2005
Accident West Caribbean Airways	Août 2005
Accident Toronto	Août 2005
Tsunami Asie	Déc. 2004

Diversité des natures de crise *(accident, acte malveillant, crise sanitaire, catastrophe naturelle, situation géopolitique ou sociale, etc…)*

AIRFRANCE

Gestion des événements majeurs à Air France

Liste des événements gérés par Air France depuis 22 ans

Crise Moyen Orient	Mars 2026
Déroutement AF490 BLR-CDG à Ashgabat	Janvier 2026
Rsque d'immobilisation flotte A320	Novembre 2025
Hospitalisation clients suite déroutement	Janvier 2025 *(100% en visio)*
Panne info.mondiale « Crowdstrike »	Juillet 2024
Panne Informatique majeure	Novembre 2022
Intrusion sur serveur informatique	Décembre 2020
Présence Coronavirus sur un vol AF	Janvier 2020
Panne informatique SI critiques	Août 2019
Crise Listéria	Mai 2019
Panne informatique majeure	Janvier 2019
Fusillade Orly Sud	Mars 2017
Déroutement à Mombasa	Décembre 2015
Attaque Hôtel Equipage Bamako	Novembre 2015
Fausse alerte cas EBOLA	Août 2014
Grève PNC	Oct. 2011
Tremblement de terre Japon	Mar 2011
Crise Neige	Déc. 2010
Eruption volcan islandais	Avril 2010
Accident AF447	Juin 2009
Grippe H1N1	Mai 2009
Attentats de Bombay	Nov. 2008
Evacuation du Tchad	Fév. 2008
Accident Pau	Jan 2007
Crise du Liban	Juillet-Août 2006
Déroutement Irkoutsk	Déc. 2005
Accident West Caribbean Airways	Août 2005
Accident Toronto	Août 2005
Tsunami Asie	Déc. 2004

Diversité des natures de crise *(accident, acte malveillant, crise sanitaire, catastrophe naturelle, situation géopolitique ou sociale, etc…)*

Accident aéronautique: moins de 10% des cas

AIRFRANCE

Gestion des événements majeurs à Air France

Liste des événements gérés par Air France depuis 22 ans

Crise Moyen Orient	Mars 2026
Déroutement AF490 BLR-CDG à Ashgabat	Janvier 2026
Rsque d'immobilisation flotte A320	Novembre 2025
Hospitalisation clients suite déroutement	Janvier 2025 *(100% en visio)*
Panne info.mondiale « Crowdstrike »	Juillet 2024
Panne Informatique majeure	Novembre 2022
Intrusion sur serveur informatique	Décembre 2020
Présence Coronavirus sur un vol AF	Janvier 2020
Panne informatique SI critiques	Août 2019
Crise Listéria	Mai 2019
Panne informatique majeure	Janvier 2019
Fusillade Orly Sud	Mars 2017
Déroutement à Mombasa	Décembre 2015
Attaque Hôtel Equipage Bamako	Novembre 2015
Fausse alerte cas EBOLA	Août 2014
Grève PNC	Oct. 2011
Tremblement de terre Japon	Mar 2011
Crise Neige	Déc. 2010
Eruption volcan islandais	Avril 2010
Accident AF447	Juin 2009
Grippe H1N1	Mai 2009
Attentats de Bombay	Nov. 2008
Evacuation du Tchad	Fév. 2008
Accident Pau	Jan 2007
Crise du Liban	Juillet-Août 2006
Déroutement Irkoutsk	Déc. 2005
Accident West Caribbean Airways	Août 2005
Accident Toronto	Août 2005
Tsunami Asie	Déc. 2004

Diversité des natures de crise *(accident, acte malveillant, crise sanitaire, catastrophe naturelle, situation géopolitique ou sociale, etc…)*

Accident aéronautique: moins de 10% des cas

Surgit à tout moment… surtout au mauvais moment

AIRFRANCE

Pourquoi définir une organisation de réponse à la crise?

Un transporteur aérien est tenu de mettre en place une organisation de réponse à la crise:

- **Pour assurer sa résilience: surmonter une crise et sauvegarder ses opérations, son capital, sa réputation**…. voire simplement survivre à la publicité négative qu'engendre cette crise.
- **Pour des raisons réglementaires**:
  A l'instar d'un citoyen ou d'une entreprise, un transporteur est soumis à la réglementation de son pays, mais aussi aux lois des pays dans lequel il opère *(obligations du droit aérien international).*

AIRFRANCE

La résilience: surmonter une crise

Au-delà de l'aspect réglementaire, un transporteur aérien ne peut pas se permettre de rester passif en cas d'événement majeur impactant ses opérations ou sa réputation.

- Il une **responsabilité contractuelle et commerciale** vis-à-vis de ses clients
- Il doit **protéger son image** et gérer sa **communication médiatique**
- Il doit **sauvegarder son capital**: un événement mal géré peut entraîner une désaffection de ses clients (baisse ou annulations de réservations) , une perte de confiance de ses actionnaires, etc…
- En tant qu'employeur, il a des r**esponsabilités légales vis-à-vis de ses salariés** pouvant être impactés par un événement majeur (personnel navigant, personnel en aéroport, …)

AIRFRANCE

Obligations réglementaires

Convention de MONTREAL:

*Le transporteur est **automatiquement tenu responsable et redevable** du préjudice survenu en cas de mort ou de lésion corporelle subie par un passager.*

Obligation de l'OACI de l'Exploitant aérien pour l'assistance des familles :

- établir **un manifeste de passagers** précis pour faciliter l'identification des victimes et le mettre à la disposition des autres administrations qui assisteront les familles.
- **communiquer** avec les familles des victimes d'accidents

Recommandation : Les exploitants aériens doivent réévaluer et mettre périodiquement à l'épreuve et à jour leurs **plans d'assistance aux familles**

Réglementations européennes:

- Produire le plus rapidement possible, et **au plus tard dans les deux heures** après l'annonce d'un accident, une liste validée des personnes à bord.
- Produire la **liste des marchandises dangereuses à bord** immédiatement après l'annonce d'un accident d'aéronef.

Crise majeure ou pas?

SCÉNARIO 1:

Un vol se déroute cause passager malade à bord (vomissement, évanouissement)

Il se pose sur un aéroport de déroutement, une équipe médicale vient sortir le malade de l'avion pour l'emmener à l'hôpital.

L'avion repart vers sa destination finale**. Crise majeure ?**

L'hôpital appelle la compagnie peu de temps après : le malade est atteint par le virus EBOLA.



L'hôpital rappelle deux jours après et s'excuse : il s'agit en fait d'un cas de malaria (paludisme).

SCÉNARIO 2:

Une très forte explosion ravage une grande partie du terminal 2 de l'aéroport d'Orly

Pas de bilan précis dans les deux premières heures: des décès, des blessés, des disparus… **Crise majeure ?**



L'enquête montre plusieurs semaines après qu'il s'agit d'une fuite de gaz, conséquente à des travaux en cours…

AIRFRANCE

Crise majeure ou pas?

SCÉNARIO 3:

Un énorme tremblement de terre engloutit la Californie. Un vol en cours vers Los Angeles a pu être prévenu à temps et fait demi-tour. Un autre vol partant de Los Angeles est déjà en vol depuis 4 heures au moment du séisme et continue alors vers sa destination**.** **Crise majeure ?**

Un équipage arrivé hier est en repos à Los Angeles, il attendait le vol en cours pour effectuer un vol retour. Aucune nouvelle d'eux depuis le séisme, la Californie est rayée de la carte.



SCÉNARIO 4:

Un avion déroute à cause d'un passager malade (un homme fait un malaise cardiaque). **Crise majeure ?**

Un tweet, envoyé par un passager dans l'avion, dit sur les réseaux qu'il a vu des hommes en uniforme venir retirer un objet suspect de l'avion. Il est persuadé qu'il s'agit d'une bombe, et que c'est la vraie cause du déroutement.

Le tweet devient viral. L'équipage assure toutefois que l'information est fausse. A signaler qu'une vague d'attentats est en train de frapper la France depuis plusieurs semaines.



AIRFRANCE

EN INTRODUCTION

- Présentation du secteur aérien
- Présentation d'Air France

RISQUES DANS LE SECTEUR AÉRIEN

CRISES DANS LE SECTEUR AÉRIEN

- Classification des crises
- Organisation de la réponse à la crise

ETUDES DE CAS PRATIQUES

- Retours sur quelques crises majeures

AIRFRANCE

Les zones de fragilité dans le transport aérien



Amélioration continue de la technologie

DÉFAILLANCE TECHNIQUE

Amélioration des formations, intégration des RETEX…
Reste toutefois **faillible**

DÉFAILLANCE HUMAINE

DÉFAILLANCE D'ORGANISATION / CONTEXTE

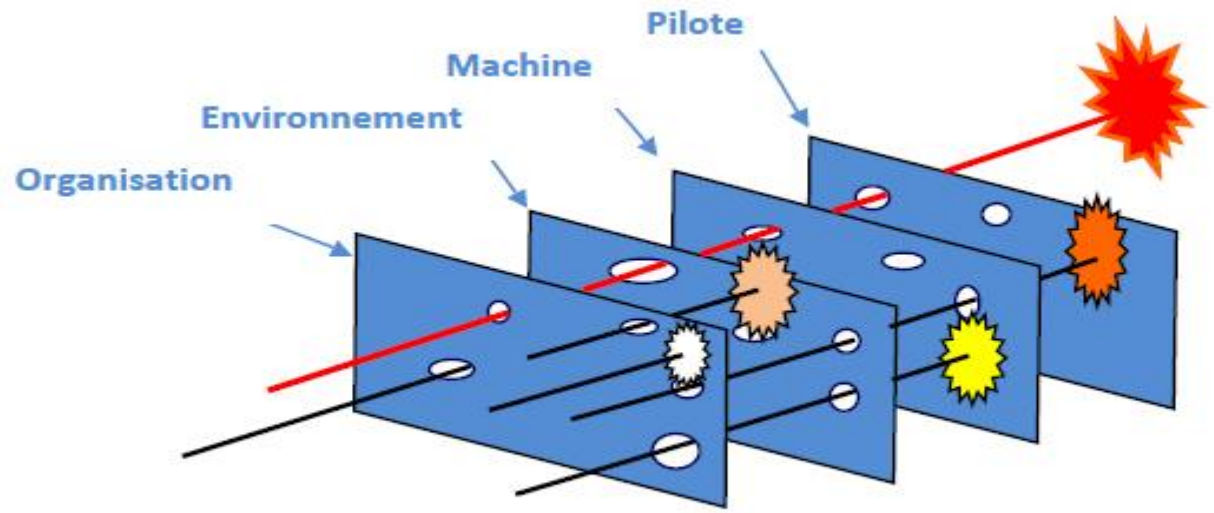


Multitude de paramètres, situations évolutives…
Météo, actes malveillants, catastrophes naturelles, etc…

AIRFRANCE

Illustrations

La plupart des accidents sont la conséquence d'une succession de faits et/ou de comportements, parfois insignifiants pris séparément, qui conduisent à l'accident.



Modèle de REASON

AIRFRANCE

Un triste cas d'école

Accident de Ténérife



Le 27 mars 1977, aéroport de Las Rodeos, Ténérife

Collision à 250 km/h au décollage de deux B747





A ce jour la plus grande catastrophe aérienne de l'histoire

335 morts sur le vol Pan Am
(61 survivants),
248 morts sur le vol KLM (100% du vol)
Soit 583 morts

AIRFRANCE

Explications en image



AIRFRANCE

Accident de Ténérife: la chaîne des évènements

Attentat à l'aéroport de Las Palmas (îles Canarie). L'aéroport ferme, les vols en approche sont déroutés vers Los Rodeos (Tenerife), dont un B747 de PanAm et un B747 de KLM

Aéroport de Los Rodeos saturé. Mouvements difficiles, les avions stationnés sur le taxiway doivent rouler partiellement sur la piste pour se mettre en position de décollage.

A la réouverture de l'aéroport de las Palmas, le départ du vol de KLM est retardé par un complément de plein en cours, puis par des retardataires à l'embarquement.

Le pilote du vol KLM s'inquiète de son amplitude de vol: il doit repartir au plus vite pour pouvoir être de retour à AMS avant la butée de son horaire réglementaire de vol.

Des nappes de brume viennent recouvrir l'aéroport de los Rodeos, limitant fortement la visibilité (phénomène météorologique habituel)

Le contrôleur aérien de l'aéroport gère les départs des vols KLM et Pan Am: deux conversations en anglais en simultané (problème de coordination et d'accent).

Le vol Pan Am ne respecte pas scrupuleusement les instructions données par le contrôle aérien pour aller se positionner pour le décollage.

Confusion dans les transmissions radio entre les deux vols et le contrôleur. Le vol KLM décide de décoller alors que le vol Pan Am est à l'autre extrémité de la piste



AIRFRANCE

Etude d'un événement majeur Air France #1

Accident du Concorde Juillet 2000

Vol
Air France

Vol vers les Etats-Unis (JFK)

Vol affrété pour une agence de voyages: 100% des clients sont allemands (tous décédés)

Concorde: opéré par deux compagnies seulement (Air France et British Airways)



AIRFRANCE

Etude d'un événement majeur Air France #1

Accident du Concorde Juillet 2000

Vol Air France

Vol vers les Etats-Unis (JFK)

Vol affrété pour une agence de voyages: 100% des clients sont allemands (tous décédés)

Concorde: opéré par deux compagnies seulement (Air France et British Airways)

FRANCE

- Investigation
- Aspect émotionnel

ETATS-UNIS

- Commercial
- Protection de l'image

ALLEMAGNE

- Assistance des familles
- Aspect émotionnel

ROYAUME UNI

- Aspects techniques
- enjeux économiques

(Concorde dans la flotte British Airways)

AIRFRANCE

Etude d'un événement majeur Air France #2

Accident du vol AF447 Rio-Paris 1er Juin 2009

D'abord disparu
Epave retrouvée un an après

Jour férié

Aucun survivant
228 victimes
34 nationalités

Chaînes d'information continues
(info immédiate et internationale)

Déstabilisation



AIRFRANCE

Etude d'un événement majeur Air France #2

Accident du vol AF447 Rio-Paris 1er Juin 2009

D'abord disparu ***Epave retrouvée un an après***	• **Pression des familles** • **Gestion du deuil**
Jour férié	**Etre prêt à tout moment** (même au plus mauvais)
Aucun survivant **228 victimes** **34 nationalités**	• **Des milliers de proches à gérer** • **Moyens logistiques énormes** • **Problématiques de langues, de cultures, de juridictions, etc**
Chaînes d'information continues **(info immédiate et internationale)**	**Importance de la communication de crise**
Déstabilisation	**Profonde remise en cause** (y compris en sécurité des vols)

« CE QUI NE TUE PAS REND PLUS FORT »

AIR FRANCE:

- Leader en **sécurité des vols**
- Forte progression de l'organisation de la gestion de crise
- « Leader » en gestion d'un accident aéronautique (y compris en gestion de l'après-crise)

AIRFRANCE

Etude d’un événement majeur Air France #3

Attaque terroriste d’un hôtel à Bamako (Novembre 2015)

- Aucun vol impliqué
- Quelques jours après le Bataclan
- 11 membres d’équipage impliqués
- Biais cognitifs
- Situation évolutive
- Sentiment d’impuissance



AIRFRANCE

Etude d'un événement majeur Air France #3

Attaque terroriste d'un hôtel à Bamako (Novembre 2015)

Aucun vol impliqué → **une crise, ce n'est pas seulement lorsqu'un avion tombe…**

Quelques jours après le Bataclan → **Stratégie de communication**

11 membres d'équipage impliqués → **Responsabilité de l'employeur**

Biais cognitifs

Situation évolutive

Sentiment d'impuissance

Besoin criant :
- **d'une boule de cristal**
- **de prendre le contrôle**
- **de garder un coup d'avance**

- Elargissement du périmètre de réponse à la crise
- Création de la fonction Anticipation en cellule de crise
- *(capitalisation des REX comme accélérateurs de process)*

AIRFRANCE

CONCLUSION

Le secteur de l'aviation civile commerciale est extrêmement réglementé:

- Cadre strict pour la définition d'une organisation de réponse à la crise (c'est une obligation)
- Il garantit le plus haut niveau de sécurité : le secteur aérien est l'un des plus sûrs du monde
- Nombreux audits (IOSA, IATA, ISO, …)

C'est un secteur fragile:

- Fortement concurrentiel
- Dépendant des situations géopolitiques, sanitaires (pandémie)
- Sa dimension internationale génère des contraintes dynamiques (lois nationales)
- Très technologique : fragilité (dépendance des SI, d'électronique de plus en plus complexes)
- Montée des aspects environnements
- Médiatiquement exposé

C'est un secteur à rapide évolution:

Les menaces ont également rapidement évolué

Crash / détournement aérien / actes terroristes / cyberattaque / pandémie … demain ?

C'est un secteur passionnant:

Caractérisé par un attachement fort de ses salariés

AIRFRANCE

Merci de votre attention



N'oubliez pas…

L'avion reste le moyen de transport le plus sûr du monde

AIRFRANCE

QUESTIONS

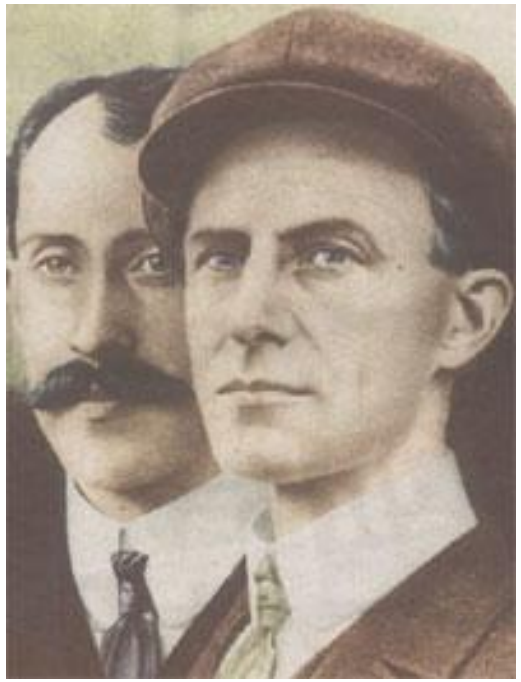


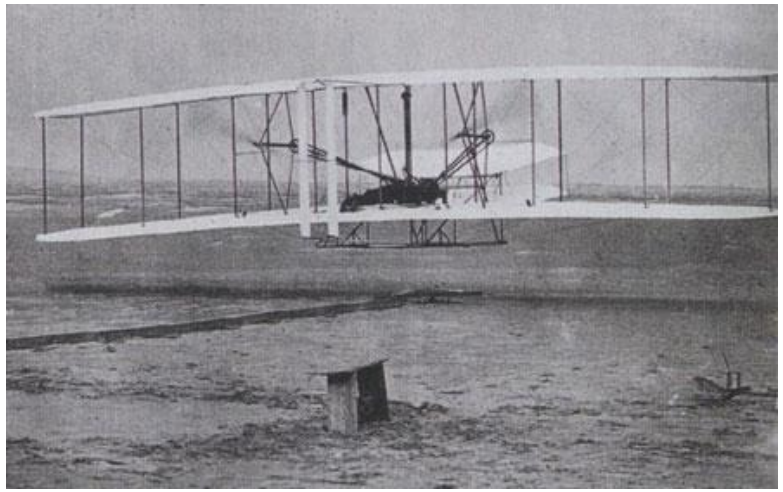


Avant de commencer: un peu d'Histoire

Date du premier vol motorisé ?

Décembre 1903, par les frères Wright, en Caroline du Nord, sur un biplan Wright Flyer.



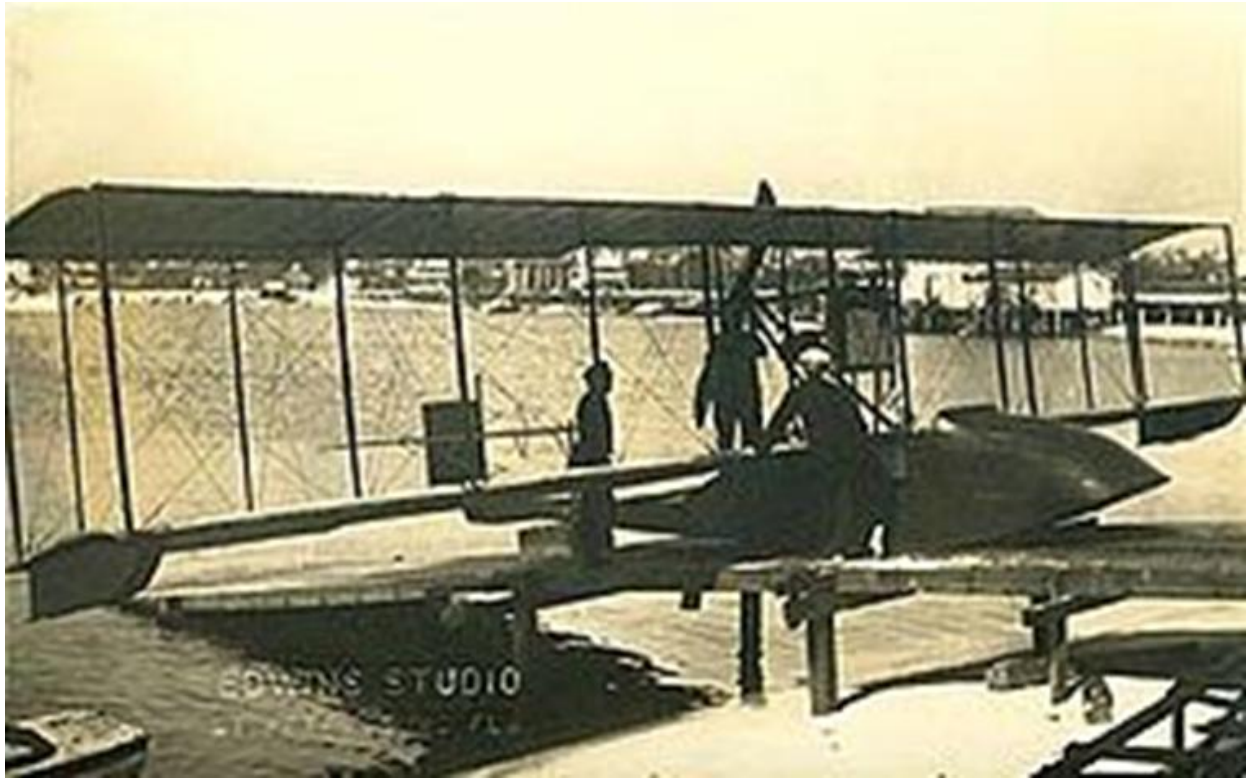


AIRFRANCE

Avant de commencer: un peu d'Histoire

Date du premier vol commercial ?

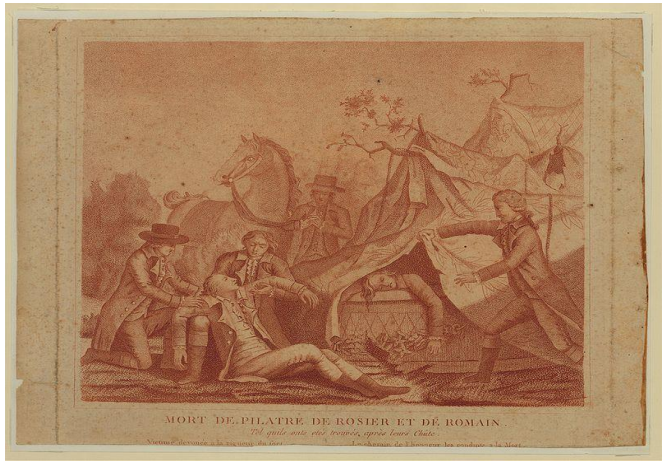
Le 01/01/1914, entre Saint Petersburg et Tampa (Floride), à bord d'un hydravion Benoist Type IV.



AIRFRANCE

Date de la première catastrophe aérienne?

15 juin 1785 : première catastrophe aérienne référencée de l'Histoire:
Jean-François Pilâtre de Rozier et Pierre-Ange Romain perdent la vie lorsque leur ballon mixte s'écrase en face de la Manche, sur la pointe du Wimereux, pour des raisons qui n'ont jamais été élucidées.



17 septembre 1908: **premier accident mortel d'un vol en avion :**
Un appareil Wright Flyer III, piloté par Orville Wright (l'un des deux frères pionniers du vol en avion), est victime d'un accident à la suite de la rupture d'une des hélices. Le lieutenant Thomas Selfridge, qui l'accompagnait, est tué, devenant le premier passager tué dans l'histoire de l'aviation .



AIRFRANCE