# 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

# GESTION ET COMMUNICATION DE CRISE DANS LE TRANSPORT AERIEN

**Comment sauver sa réputation en cas de crise**

*Octobre 2026*



UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL

Une grande histoire de management

# la communication de crise
# INTRODUCTION



# la communication de crise
## *L'exposition médiatique*

**Les Compagnies Aériennes doivent intégrer la fascination de l'aérien et l'accès général à l'information dans leur stratégie de communication:**

- **Sources de témoignages nombreuses et variées**: *employés de la Compagnie, témoins, intervenants extérieurs (autorités, investigations…), survivants, familles de victimes….* **catalysés par les journalistes**

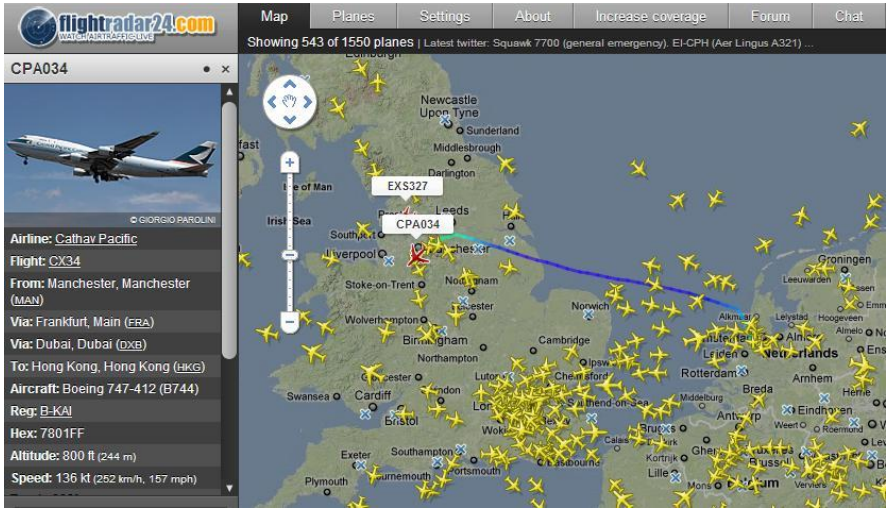
- **Des experts et spécialistes** (parfois auto-proclamés), indépendants des compagnies aériennes. Nombreux et souvent avides d'exposition médiatique (*en interne: des représentants syndicaux*)

- **Nombreux passionnés d'aéronautiques**

*(spotters, followers, …) en réseaux*

- **Informations rapidement accessibles pour le grand public**

*(ex: Application type FlightRadar)*



# la communication de crise
## *Les paramètres à considérer*

**Un événement dramatique dans le secteur aérien est toujours très médiatisé:**
*(image choc, témoignages de survivants ou de personnes en deuil)*

- *Objectivité des témoignages?*
- *Avidité des journalistes et des « pseudo- experts » à l'objectivité discutable*

**Il implique généralement plusieurs pays (origine / destination)**

- *Exposition médiatique élargie intégrant des approches culturelles voire politiques variées*

**Les durées d'investigation ne sont plus compatibles avec les «délais d'attente» admissibles du grand public**

- *Alimentation anarchique des réseaux sociaux et immédiateté pressante des chaînes d'information continues*
- *Nécessité de communiquer avant que les premières informations fiables soient connues*

**Toute crise est simultanément aussi une crise médiatique.**
**La communication de crise (externe et interne) est fondamentale.**

**L'EMOTION PRIME SUR LA RAISON**



# la communication de crise

## *Communiquer rapidement: pourquoi?*

**CHAINES D'INFORMATION EN CONTINU**

**RESEAUX SOCIAUX**



# la communication de crise

## *Communiquer rapidement: pourquoi?*

***NE PAS COMMUNIQUER, C'EST LAISSER LA PLACE À LA RUMEUR, AUX FANTASMES ET AUX PSEUDO-EXPERTS***



# la communication de crise

***Si on ne communique pas… les réseaux sociaux le feront pour vous !***

# la communication de crise

***Si on ne communique pas… les réseaux sociaux le feront pour vous !***



# la communication de crise
## *Communiquer : un exercice difficile*



**« L'entrée dans l'arène »**

**La prise de parole auprès des médias est une épreuve du feu**

✓ **Elle est incontournable:**

Le monde vous regarde, il veut savoir…

✓ **Elle est périlleuse:**

- Les premières informations sont encore incertaines
- les causes de l'événement souvent encore inconnues

✓ **Elle est impardonnable:**

Il n'y a pas de droit à l'erreur: toute erreur de communication (dans le fond ou dans la forme) serait dramatique voire irréversible.

✓ **Elle est stratégique:**

Elle conditionne tout le contrôle de la gestion de crise.



# la communication de crise
## *Les journalistes : ennemis ou alliés?*

La protection des informations est primordiale en période de crise (devoir de réserve des acteurs mobilisés… y compris sur les réseaux sociaux). Les journalistes disposent de techniques pour récupérer le maximum de données.





Néanmoins des accords stratégiques sont possibles avec les médias en période de crise, et les relations avec le monde journalistique doivent être entretenues en continu.

# la communication de crise

## *Communiquer : un exercice de fond et de forme*

Le **fond** du message s'adresse **simultanément** à plusieurs interlocuteurs:

- **Les autorités d'investigation** (ne doivent pas se sentir outrepassées)
- **Les salariés de la Compagnie** (émotion interne à gérer, partenaires sociaux)
- **Les assurances et le législateur** (procès à venir…)
- **Les victimes et/ou leurs proches** (aspects humains, association de victimes)
- **Les médias** (impact sur la réputation… et impact sur les futurs clients)
- **+ les clients !** (préserver le CA)

La **forme** de la communication doit être **convaincante** :

SINCERITE — EMPATHIE — DÉTERMINÉ — HUMILITE — VOLONTE DE COOPERER — TRANSPARENT

# Crise médiatique: opportunités et stratégies

## Une aventure bordelaise: la guerre des canelés



# Une aventure bordelaise: la guerre des canelés

CANELÉS
BAILLARDRAN

- Maison ancienne et renommée
- A donné au canelé bordelais ses lettres de noblesse en en faisant un produit haut de gamme
- Leader sur le marché
- Implantation massive à Bordeaux et dans le Sud Ouest *(boutique « luxe »)*
- Levier marketing**: la qualité de ses ingrédients**

**Prix unitaire : 3,10 euros**

La Toque Cuivrée ®
Canelés de Bordeaux

- Enseigne plus récente
- Encore en phase d'expansion (quelques points de vente seulement en Gironde)
- Produits qualitatifs mais moins chers (excellent rapport qualité / prix)

**Prix unitaire : 1 euro**

# Une aventure bordelaise: la guerre des canelés

**2026:**
**BAILLARDRAN publiquement attaqué à la suite de révélation sur la qualité médiocre de ses ingrédients**

- Plusieurs articles dans la presse locale
- Sujet devenu passionnel pour les Bordelais

## En conséquence:

- Désamour (voire boycott) des consommateurs
- Chute exponentielle des ventes
- Fermeture de nombreux points de vente

# Une aventure bordelaise: la guerre des canelés

CANELÉS BAILLARDRAN

Vous êtes le service de communication / marketing de la **MAISON BAILLARDRAN:**

**QUELLES ACTIONS / STRATÉGIES APPLIQUER POUR SAUVER LA MAISON BAILLARDRAN?**

La Toque Cuivrée®
Canelés de Bordeaux

Vous êtes le service de communication / marketing de la **TOQUE CUIVRÉE:**

**QUELLES ACTIONS / STRATÉGIES APPLIQUER POUR « SURFER SUR CETTE VAGUE » EN VOTRE FAVEUR?**

# la communication de crise
## *Communiquer : qui communique ?*



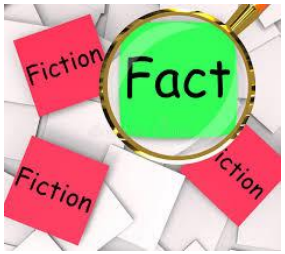
La communication de crise **se professionnalise**:

- Identification des **porte-paroles officiels** de la Compagnie
- Formation aux techniques de communication (**médiatraining**)
- Intégration des attentes des médias étrangers

# la communication de crise
## *Communiquer : construire sa communication*




- « Avant toute chose, nous tenons à exprimer notre émotion »
- « Notre douleur est grande… »
- « Toutes nos pensées vont aux victimes de ce drame… »




- Mentionner tous les faits connus et communicables (aéroport de départ / arrivée, heure et lieu de l'événement, type appareil, etc…)
- Décrire les mesures de réponse déjà activées



- « Nous ne sommes qu'un maillon d'une chaîne d'investigation avec laquelle nous collaborons activement »
- « Nous nous mettons à la disposition des autorités pour participer avec réactivité et transparence à l'enquête»




- « Pour finir, nous tenons à réaffirmer notre soutien à toutes les personnes impactées par ce drame »
- « L'ensemble des collaborateurs, bouleversés par ce drame, reste mobilisé pour apporter soutien et réconfort »

# la communication de crise

## *Exemple de communication: accident de Bretigny*

***12 juillet 2013***



# la communication de crise

## *Exemple communication Bretigny (partie 1)*



# la communication de crise

## *Exemple communication Bretigny (partie 2)*



# la communication de crise

## *Exemple communication accident Southwest*

**Explosion d'un moteur en plein vol**
**Atterrissage en urgence à Philadelphie**
**Une passagère décédée**
*Avril 2018*



# la communication de crise

## *Exemple communication accident Southwest*



# la communication de crise

## *Exemple communication accident Southwest*



# la communication de crise

## *Contextes / stratégies de communication : exemple 5*



# la communication de crise

## *2 minutes 40 secondes : scénarisation et émotions*

**forme**

- **Bandeau (immédiat) : HERO PILOT HAILED FOR « NERVES OF STEEL »**
- **Narration « hollywoodienne » de la journaliste**

**=> Objectif : vous conditionner**

**Part 1 (intro)**

**Reconstitution , vidéo anxiogène de passagers à bord *(10 secondes)***

Aspect émotionnel fort

**=> Objectif : vous embarquer**

**Part 2 (dév.)**

**Focus immédiat (dès la 5ème seconde)** sur la pilote ***(2 minutes 20 secondes)***

- Photo, nom (humanisation)
- Retranscription de la communication avec la tour de contrôle (aspect pro)
- Retour sur sa vie (« scénarisation ») et héroïsation
  - Victimisation (US Air Force inaccessible alors aux femmes)
  - Reconnaissance unanime et insistante:
    - ✓ Anciens collègues
    - ✓ Expert aéronautique
    - ✓ Passagers

Seule mention (1 seconde) d'un décès à la 31 secondes *(« someone went out»)*

**Aspects émotionnels forts (humanisation, empathie, héroïsation)**

**=> Objectif : vous convaincre / vous focaliser *(« American Heroe »)***

**Part 3 (concl.)**

***« Bouquet final émotionnel »:*** *la pilote va s'enquérir des passagers* ***(10 secondes)***

*Réthorique: « and then there is this » / « to every person whose life she just saved »*

**=> Objectif : finir de vous convaincre**

# la communication de crise

## *Contextes / stratégies de communication : exemple 5*

**UN DECES**
**+ UN ACCIDENT GRAVE**



- ✓ Southwest est responsable de la mort d'une femme
- ✓ Doute sur l'état de la flotte et la maintenance
- ✓ Des images choc et anxiogène : facteur aggravant



**FOCUS SUR LE COMPORTEMENT DU PILOTE**

- ✓ Comportement héroïque
- ✓ Bienveillance et humanisation
- ✓ Caution des victimes elles-mêmes et par un expert



**SOUTHWEST EN SORT GRANDI**





# la communication de crise
## *Exercices*



**Vous êtes le directeur d'un grand hôtel dont le toit vient de s'effondrer.**

Il semblerait qu'un défaut d'entretien (un problème d'étanchéité négligé depuis plusieurs années) soit à l'origine du drame.

Les secours sont encore en cours. Quelques personnes déjà retrouvées mortes (en cours d'identification), beaucoup de blessés et de nombreuses personnes parmi les clients et les salariés encore portées disparues.

**Vous devez faire une conférence de presse dans quelques minutes**

- **A qui vous adressez-vous à travers votre communiqué de presse?**
- **Quel communiqué allez-vous faire?**



# la communication de crise
## *Exercices*



**Vous êtes directeur d'une compagnie aérienne**

Plusieurs dizaines de vos clients d'un vol Long Courrier ont été intoxiqués: tous ont mangé le même menu pendant le vol. Les prestations repas ont été préparées par un prestataire extérieur (société AIR FOOD).

Plusieurs clients ont été hospitalisés dès leur arrivée. Certains sont dans le coma, notamment des enfants ainsi qu'une femme enceinte. L'information devient virale sur les réseaux sociaux.

**Vous devez faire une conférence de presse dans quelques minutes**

- **A qui vous adressez-vous à travers votre communiqué de presse?**
- **Quel communiqué allez-vous faire?**



# la communication de crise

## *Exercices*



***Vous êtes le porte-parole d'une association reconnue au niveau national pour ses actions de lutte contre les violences faites aux femmes et aux enfants. Cette association dépend de milliers d'euros de dons chaque mois***

*Le président de cette association vient d'être accusé de violences conjugales par son épouse, qui l'accuse également d'accès de violence envers leurs trois enfants, dont le plus jeune a à peine 18 mois. La nouvelle s'est répandue dans les médias. De nombreux donateurs de l'association suspendent leurs dons mensuels*

**Vous devez faire une conférence de presse dans quelques minutes**

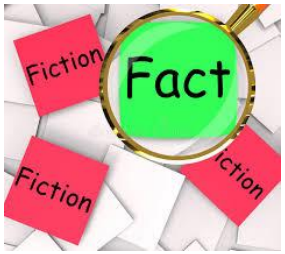
- **A qui vous adressez-vous à travers votre communiqué de presse?**
- **Quel communiqué allez-vous faire?**



# la communication de crise
## *Communiquer : construire sa communication*




- « Avant toute chose, nous tenons à exprimer notre émotion »
- « Notre douleur est grande… »
- « Toutes nos pensées vont aux victimes de ce drame… »




- Mentionner tous les faits connus et communicables (aéroport de départ / arrivée, heure et lieu de l'événement, type appareil, etc…)
- Décrire les mesures de réponse déjà activées



- « Nous ne sommes qu'un maillon d'une chaîne d'investigation avec laquelle nous collaborons activement »
- « Nous nous mettons à la disposition des autorités pour participer avec réactivité et transparence à l'enquête»




- « Pour finir, nous tenons à réaffirmer notre soutien à toutes les personnes impactées par ce drame »
- « L'ensemble des collaborateurs, bouleversés par ce drame, reste mobilisé pour apporter soutien et réconfort »

# la communication de crise

## *Contextes / stratégies de communication : exemple 1*

### ACCIDENT DU VOL CONCORDE

**JUILLET 2000**




**Vol**
**Air France**

**Vol vers les Etats-Unis (JFK)**

**Vol affrété pour une agence de voyages allemande: 100% des clients sont allemands**

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

# la communication de crise
## *Contextes et stratégies de communication*

### 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)*



# la communication de crise

## *Contextes / stratégies de communication : exemple 2*

### CRASH DU VOL GERMANWINGS

**MARS 2015**



# la communication de crise

## *Contextes / stratégies de communication : exemple 2*

**11h30**: Premier flash info  sur les chaînes d'informations continues

**11h49**: Premières réactions de GermanWings sur leur page FaceBook puis Twitter invoquant des sollicitations médiatiques relatives à la perte d'un appareil avec renvoi vers leur site Internet… rapidement rendu inaccessible à cause de l'afflux massif de visiteurs. Réaction négative sur Twitter.

**12h35**: le PDG de Lufthansa (maison mère de GermanWings) reprend la communication en main (avec un message d'empathie)

**13h27**: confirmation du crash

**15h00:** Communiqué de presse de Lufthansa **excluant une cause liée à l'équipage**
*NB: situation sociale tendue au sein des pilotes Lufthansa, en grève du 18 au 20 mars*

Le lendemain, à la suite d'une fuite, et alors que l'investigation du BEA début à peine, la **version du suicide du copilote est officialisée** par le procureur de la République de Marseille.

**Le PDG de Lufthansa perd toute sa crédibilité**.



# la communication de crise

## *Contextes / stratégies de communication : exemple 3*

**MALAYSIA AIRLINES**

**MARS 2014 – JUILLET 2014**






# la communication de crise

## *Contextes / stratégies de communication : exemple 3*

**D'abord fragilisée par la disparition mystérieuse du vol MH370 Kuala Lumpur-Pékin du 08/03/2014…**

- Communication évasive et contradictoire de Malaysian Airlines, entravée par les autorités malaisiennes, s'empêtrant dans des déclarations contradictoires, livrant des informations fausses, alimentant les spéculations des familles désespérées et en colère.
- Diffusion trop rapide de la liste des passagers (avec des erreurs), rapidement retrouvée sur les réseaux sociaux, les journaux, …
- Mise au pied du mur, Malaysian Airlines a finalement confirmé aux familles la disparition des passagers par un SMS généralisé.




**… puis dépassée par le crash du vol MH017 du 17/07/2014.**

- Dès la première prise de parole, le président de Malaysian Airlines paraît impuissant et dépassé.
- Ne voulant pas retomber dans les mêmes pièges de la gestion du vol MH370, Malaysian Airlines a énormément tardé à communiquer et remettre la liste des passagers, provoquant la colère des familles de victimes.
- Ralliement du ressentiment des familles de victimes du vol MH370.



# la communication de crise

## *Contextes / stratégies de communication : exemple 3*

**Malaysian Airlines:**

- Décembre 2013: figure dans le top 15 des compagnies mondiales, avec un réseau en pleine expansion
- Août 2014: est contrainte de supprimer 30% de ses effectifs à la suite des baisses de réservations. Son action baisse à 4 centimes d'euros.
- Juin 2015: est déclarée en faillite.

**AUTRES EXEMPLES:**

**Pan American Airlines:**
L'attentat de Lockerbie le 21/12/1988 du vol Londres-New York est le coup de grâce d'une des plus grosses compagnies aériennes de l'histoire, après 64 ans d'existence.

**Air France** subit encore les conséquences du crash du vol Rio-Paris en 2009 (image dégradée).

**Une compagnie sur deux ne se relève pas d'un crash aérien.**



# la communication de crise

## *Contextes / stratégies de communication : exemple 4*

### SORTIE DE PISTE AIR FRANCE A TORONTO

**AOUT 2005**



# la communication de crise

## *Contextes / stratégies de communication : exemple 4*




**Les 309 personnes à bord ont tous pu évacuer en moins de deux minutes (aucun décès), l'appareil est ensuite détruit par le feu moins de 4 minutes après.**




Profitant des premières informations positives vantant l'efficacité de l'équipage du vol, Air France communique immédiatement sur la formation de ses équipages et ses procédures de sécurité

et **en sort grandie.**

**CRASH ➡ PUBLICITE POSITIVE**







**MERCI DE VOTRE ATTENTION**



# la communication de crise
## *Se préparer à communiquer*

**Cause(s) possible(s) de l'accident?**

- **Opérations** *(facteurs humains)*
- **Maintenance**
- **Météo / environnement**
- **Avionneur** *(conception de l'appareil)*
- **Trafic aérien**
- **Sûreté** *(terrorisme)*



# la communication de crise
## *Communiquer : savoir rester à sa place*

**DANS LE CAS D'UN ACCIDENT AERONAUTIQUE :**

Il est fortement **déconseillé** de communiquer en direct sur la **cause** supposée de l'accident

Coordination à envisager avec l'autorité d'investigation en charge de l'enquête technique pour validation des informations
*Bureau Enquête Analyse (BEA)*

