



CRASH DU VOL AF447 RIO – PARIS

Quelle communication de crise
pour Air France ?

Par Sindy BORTA & Laurie VINCENT

Communication de crise

M. RADENAC

3^{ème} année IMTH

Sommaire

Introduction

Le 1 juin 2009, le vol AF 447 au départ de Rio de Janeiro au Brésil est attendu à l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle. Cependant, cet avion ne se posera jamais à Paris et la compagnie aérienne Air France a compris que cette tragédie était le début d'un terrible ouragan médiatique engageant l'exercice périlleux de la communication de crise.

Air France a mené cet exercice dans l'optique de résoudre ce problème :

Comment garder la confiance de ses clients et sa crédibilité face aux media lorsque qu'un des accidents aériens les plus meurtriers de l'histoire affecte considérablement l'image de la fiabilité de la compagnie ?

Nous allons explorer cet événement à travers ce dossier tout d'abord en établissant une brève présentation de la compagnie aérienne française puis nous analyserons la communication de crise d'Air France au cours de la phase la plus compliquée de la crise, la phase aigue. Ensuite nous donnerons des éléments clefs de l'enquête sur l'accident et expliquerons comment Air France a fait face aux attaques des experts et des médias durant ces dernières années. Enfin nous terminerons en exposant les actions qu'Air France mènent encore à ce jour en relation avec cet accident.

I. **Air France**

A. **Historique et quelques chiffres**

Air France est une compagnie aérienne œuvrant dans le transport de passagers et le fret. Elle a vu le jour le 30 août 1933 à la suite d'une fusion de quatre compagnies françaises décidée par le parlement.

En 2004, Air France devient Air France-KLM suite à sa fusion avec la compagnie néerlandaise.

Air France-KLM fait aujourd'hui partie de l'alliance SkyTeam auprès de Korean Air, Air Europa ou Aeroflot.

En quelques chiffres, Air France KLM c'est :

- Presque 76 millions de passagers transportés durant l'année 2011
- Plus de 100 000 salariés dans 113 pays
- Une flotte de presque 600 avions.

Parmi les 230 destinations proposées par Air France, se trouve Rio De Janeiro, au Brésil.

B. **Préparation à la gestion de crise chez Air France**

La communication de crise est un exercice bien maîtrisé par la compagnie. D'ailleurs c'est ce qui leur permet de faire leur premiers gestes avec minutie et rigoureusement.

En effet, Air France .. (DEMANDER MAMAN)

Air France maîtrise tellement bien cet exercice que sa filiale Air France Consulting propose des formations de deux jours en gestion de crise à toute compagnie aérienne désirant s'offrir ces services. Les cours prodigués au cours de cette formation s'articulent comme ceci :

Contenu du cours



- Introduction : contexte général et définition d'une crise
- Les objectifs de la Gestion de crise : Permettre à la Compagnie
 - de prendre les décisions qui s'imposent
 - de remplir ses obligations réglementaires et contractuelles
 - d'apporter un soutien aux victimes et aux familles
 - d'assurer la continuité des opérations
 - de gérer la communication
- Les étapes de la crise
 - Processus d'alerte
 - Pilotage de la crise
 - Gestion de l'après-crise
- Les fondamentaux de la Gestion de crise organisation, procédures, moyens et outils
 - Manuel de crise
 - Cellule de crise
 - Plan local d'urgence
 - Outils informatiques
 - Formation
 - Exercices de simulation
 - Retour d'expérience
- Approche pratique
 - Étude d'un cas
 - Standards IOSA

Extrait du site airfranceconsulting.com

II. **La phase aigue de la crise**

Durant cette phase, les circonstances de l'accident étant encore des plus floues, Air France n'a pas réellement adoptée de positionnement dans sa communication. En effet, elle a principalement communiqué des informations neutres à destination surtout des familles et des proches des passagers de l'avion disparu. Les cibles secondaires étaient les medias et les clients d'Air France.

A. **Les faits**

Le 1 Juin 2009, le vol AF 447 effectuant la liaison Rio-Paris a quitté Rio de Janeiro à 19 heures, heure locale et devait se poser à l'aéroport de Roissy Charles De Gaulle, Paris, à 11h15, heure locale.

Sans nouvelle de l'avion, les proches des passagers de l'avion sont immédiatement appelés à rejoindre l'aérogare de Paris Charles-de-Gaulle 2 afin que leurs réactions, leurs inquiétudes ne soient pas prises d'assaut par les journalistes déjà sur place.



C'est à 13h14 qu'Air France a commencé son exercice de communication en publiant son premier communiqué de presse.

B. La communication le 1 er Juin 2009

Assaillie par les demandes à la fois des proches des passagers et des media, Air France décide en priorité de s'adresser aux familles et proches des passagers du vol AF447.

Paris, 01 June 2009 - 13h14 heure locale

Premier communiqué

Air France a le regret d'annoncer être sans nouvelle du vol AF 447 effectuant la liaison Rio de Janeiro - Paris-Charles de Gaulle, arrivée prévue ce matin à 11h15 locales.

Le vol a quitté Rio le 31 mai à 19 heures locales.

216 passagers sont à bord.

L'équipage est composé de 12 navigants : 3 navigants techniques et 9 navigants commerciaux.

**Un numéro vert est ouvert au 0800 800 812 pour la France,
et + 33 1 57 02 10 55 pour l'étranger.**

Air France partage l'émotion et l'inquiétude des familles concernées. Les proches sont reçus dans un endroit spécialement réservé à l'aérogare de Paris-Charles de Gaulle 2.

<http://alphasite.airfrance.com/s01/communiqués-de-presse/>

• **TON**

Comme nous pouvons le voir dans ce premier communiqué, Air France n'ayant encore que très peu d'informations sur ce qui est en train de se produire s'efforce d'être le plus précis possible sur les informations connues (nombres de passagers, nombres de navigants, heure de départ, heure prévue d'arrivée). Dans les communiqués qui suivent Air France reprend ces mêmes informations et en ajoute toujours quelques unes de

plus (sexes des passagers, expérience du commandant de bord, caractéristiques de l'avion puis nationalité des passagers...). Cet ajout d'information permet de montrer la réactivité de la compagnie qui fait tout pour informer les familles.

➔ C'est alors un ton rationnel qui est employé

L'autre aspect de ces communiqués est l'approche vers les familles. Tandis que le premier communiqué dit que la compagnie est « sans nouvelle » de l'avion, le deuxième parle de « disparition » de l'avion et le quatrième présente ses « condoléances ». La compagnie a pris garde de ne pas donner de faux espoirs aux familles et les accompagne immédiatement en proposant un numéro vert et un soutien



psychologique dans l'aérogare CDG2. « Air France partage l'émotion et l'inquiétude des familles » est une formule souvent reprise qui insiste bien sur la proximité dont la compagnie veut faire preuve vis-à-vis des familles. D'ailleurs, le huitième communiqué de presse est entièrement dédié à l'explication de l'organisation de l'accompagnement des familles et des proches par le personnel volontaire. Air France y expose des modules de formation d'une journée qui sont les suivants :

- ✓ Théorie (explication des principes du volontariat, des engagements du volontaire...) et pratique, en présence d'un psychologue,
- ✓ Théorie et pratique destinés à former les référents dont le rôle est d'encadrer un groupe de volontaires et d'assurer le lien avec la cellule de crise d'Air France,
- ✓ Stage d'écoute téléphonique afin de préparer les volontaires à traiter les appels téléphoniques lorsque le numéro vert d'Air France est activé

La compagnie précise même que ce programme a été lancé en 1998 afin de montrer l'expertise et la fiabilité du processus en place. Air France a également communiqué sur le déploiement d'une cellule de crise au Brésil.

Ces informations ont deux vocations visant à atteindre des objectifs à la fois cognitifs et affectifs :

- Rassurer au minimum les familles et leur faire sentir que la compagnie les considère
- Démontrer la solidarité des salariés en situation de crise

→ On trouve donc ici un ton émotionnel et de compassion

- **RAPIDITÉ**

La communication de crise est un exercice dont le succès dépend énormément du temps. Air France l'a bien compris et le 1^{er} Juin 2009, ce n'est pas moins de sept communiqués de presse qui ont été publiés (dont les trois premiers à moins de 15 minutes



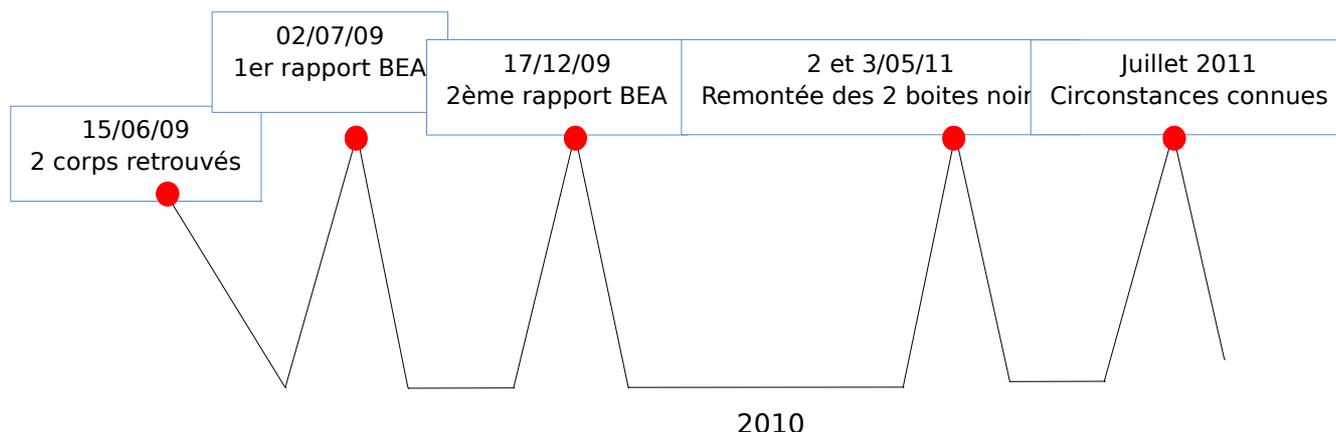
d'intervalle) et une conférence de presse donnée par le Directeur Général Pierre-Henry Gourgeon a eu lieu. Etant donné l'ampleur de la crise, la compagnie a jugé plus judicieux de donner la parole au DG afin de montrer un grand intérêt et une certaine responsabilité. Durant cette conférence de presse, des informations en plus sont données notamment sur les dernières prises de contact avec le vol AF447.

Cette réactivité dans la communication a permis d'alimenter les media et notamment les chaînes d'information en continu telles que BFM TV qui a fait de l'évènement son « Alerte Info » du jour.

Grâce à cette rapidité, on peut considérer qu'Air France est restée maîtresse de sa communication dans les premiers temps.

III. **La phase chronique cyclique**

Plus d'une dizaine de jours après, alors que les chaînes d'infos en continu réduisent le temps consacré au sujet AF447 et que les journaux réduisent leurs articles, la crise, elle, atteint son apogée. Il est à noter que cette phase est particulièrement longue et cyclique dans le cas du vol AF447 car les circonstances de l'accident et la responsabilité de l'équipage n'a été éclairé que quelques années plus tard. Ceci a laissé le temps aux sites d'experts et aux pilotes expérimentés de mener leurs hypothèses sur les circonstances de l'accident et de pointer du doigt Air France. Le BEA a rendu son rapport final **le 5 juillet 2011** soit 3 ans après la catastrophe...



PHASE CHRONIQUE CYCLIQUE

IV. Le rapport d'enquête finale du BEA (bureau d'enquête et d'analyse)

Trois ans après le crash du Rio-Paris, la lumière est en enfin faite sur les causes de l'accident survenu le 1^{er} juin, qui avait fait 228 victimes. Les différents rapports d'enquête effectuée par le Bureau d'enquête et d'analyse (BEA) révèlent des défaillances techniques et des erreurs humaines qui ont conduit au crash du Rio-Paris d'Air France.

Le BEA met en avant à la fois la faiblesse de la qualité du matériel de l'avion (un Airbus A330), le manque de formation et de consignes fournies par la compagnie lors de situations critiques et des actions inappropriées des pilotes aux commandes soumis à un fort stress.

L'analyse des "boîtes noires" de l'Airbus 330 retrouvées au fond de l'Atlantique en mai 2011 a montré que l'accident était parti du **givrage** des sondes de mesure de vitesse "**Pitot**", fabriquées par Thales. Le rapport du BEA conclut que l'accident résulte notamment d'une "incohérence temporaire entre les vitesses mesurées, vraisemblablement à la suite de l'obstruction des sondes Pitot".

Il apparaît que les pilotes ont suivi une fausse information diffusée sur les écrans par le directeur de vol. Le directeur de vol, ou **fly director**, est une croix qui se déplace sur un écran et indique aux pilotes la position de

l'avion. Cette croix, d'après le BEA, s'est mise dans une position inadéquate ce qui a incité les pilotes à réagir et à cabrer l'appareil alors qu'il était déjà très cabré.

Les enquêteurs se sont par ailleurs efforcés d'expliquer pourquoi l'équipage n'a pas pris en compte l'alarme de décrochage ("**stall**") qui a retenti à de multiples reprises. Cela peut être « la conséquence de l'absence d'identification de l'alarme sonore ou de l'apparition au début de l'événement d'alarmes furtives pouvant être considérées comme non pertinentes », conclut le BEA. Les experts soulignent également un ensemble d'actions inappropriées sur les commandes déstabilisant la trajectoire. « L'équipage était dans un état de perte quasi totale de la situation », a précisé Alain Bouillard, directeur de l'enquête. « *Il ne faut pas négliger l'effet de surprise dû au fait du décrochage du pilote automatique et de la très forte charge émotionnelle qui a suivi. Il faut comprendre que pendant les quatre minutes, il y a eu énormément d'événements qui ont fait que les pilotes se raccrochent à ce qu'ils font habituellement, lorsqu'on a perdu une certaine conscience de la situation, on se raccroche à des choses que l'on a l'habitude de suivre* ».

L'enquête relève un défaut de consignes et de formation. Les équipages n'étaient en effet pas correctement formés pour répondre aux problèmes de givrage des sondes et d'anomalies de vitesse, ni entraînés pour un pilotage manuel en haute altitude. Par ailleurs, la procédure relative aux anomalies de vitesse n'était jamais appliquée et donc inconnue.

*Pour éviter un nouveau drame, le BEA a émis dans son rapport technique **41 recommandations de sécurité**, dont 25 nouvelles par rapport à juillet 2011. Le BEA insiste notamment sur l'importance de "la formation et l'entraînement des pilotes pour qu'ils aient une meilleure connaissance des systèmes d'avion en cas de situation inhabituelle". "Huit recommandations concernent la formation des pilotes et cinq la certification des avions", a précisé le directeur du BEA, **Jean-Paul Troadec**.*

Les points clés successives entraînant la catastrophe pointe de doigt principalement La compagnie AIR France pour le manque de formation des pilotes avec :

- Des actions inappropriées du PF (pilote aux commandes) sur les commandes, qui ont provoqué la sortie de l'appareil de son enveloppe de vol ;
- Une absence de réaction appropriée de l'équipage à la perte des informations de vitesse indiquée en dépit de l'existence d'une procédure censée être appliquée dans ce cas ;
- Une identification tardive par le PNF (pilote non aux commandes) de l'altération de la trajectoire résultant des commandes du PF et mauvaise évaluation de l'amplitude de ces commandes ;

- Une absence d'identification de l'approche du décrochage et absence de réaction appropriée lors de l'amorce du décrochage, provoquant à terme la sortie de l'avion de son enveloppe de vol ;
- Une absence persistante d'identification par l'équipage d'une situation de décrochage établi, avec pour conséquence l'absence d'actions appropriées sur les commandes pour reprendre le contrôle de l'appareil.

Ces événements peuvent trouver leur explication dans une combinaison des facteurs suivants : Une mauvaise compréhension des pilotes et un système défaillant de L'Airbus A330.

- 1) Les critères de réaction des différents membres de l'équipage qui n'ont pas permis :
 - d'appliquer à l'évènement de perte de la vitesse indiquée la procédure appropriée afin de gérer correctement cet incident,
 - de prendre correctement en compte le fait qu'un givrage des sondes Pitot pouvait se produire, et d'anticiper ses conséquences,
 - de réagir de manière appropriée à la situation connue sous le nom « vol avec IAS douteuse » (vol avec vitesse indiquée discutable), faute d'avoir reçu une formation adaptée à cette situation...
- 2) Un partage des tâches qui a été rendu inefficace par :
 - l'incompréhension de la situation lorsque la déconnexion du pilote automatique a eu lieu,
 - la mauvaise gestion de l'effet de surprise, qui a généré une forte charge émotionnelle pour les deux copilotes ;
 - l'absence d'un affichage dans le cockpit qui permette d'identifier clairement les incohérences des mesures de vitesse fournies par les sondes ;
- 3) Une absence de réaction à l'alarme de décrochage, qui peut avoir été induite par :
 - une mauvaise compréhension des signaux sonores, imputable à un manque de sensibilisation, lors des formations, aux phénomènes de décrochage, aux alarmes de décrochage et aux vibrations de type "buffet",
 - l'apparition en tout début d'évènement d'avertissements transitoires qui pouvaient être considérés comme parasites,
 - l'absence de toute information visuelle permettant de confirmer l'approche du décrochage une fois les indications de vitesses perdues,

- la confusion possible avec une situation de survitesse qui aurait également pu être la source de vibrations de type "buffet",
- des indications du système de gestion de vol qui pouvaient conduire l'équipage à penser que ses actions sur les commandes étaient appropriées, alors même qu'elles ne l'étaient pas.

***C'est à ce moment qu'Air France a du adopter un positionnement :
Reconnaître ou nier ?***



Les

attaques

Suite à la catastrophe AF à interdit à ses pilotes de parler « Consigne de silence » mais pourquoi ? Air France est-elle coupable ?

La compagnie Air France connaissait les risques de givrage des sondes Pitots car 12 incidents avaient été rapportés par les pilotes avant la catastrophe. Suite aux incidents survenus en vol , la compagnie avait fait circulé en novembre 2008 un texte de deux pages concernant les risques de givrages des sondes sans pour autant vérifier si l'information avait bien circuler auprès des pilotes.

Réaction d'un des pilote concernant le texte : « C'est un papier qui coule, on a trop d'informations qui sont mal gérées, c'est pas du tout percutant »

Pourtant Air caraïbe qui possède le même types d'appareil à tout de suite pris les devants en rédigeant un texte de 13 pages concernant le risque de givrage des sondes et a changé ses sondes par d'autres réputés plus sûr.

Une enquête judiciaire réalisée a montré que le givrage des sondes pitots est un événement très stressant pour 19% des pilotes : « l'équipage à trouver la situation très difficile » C'est effectivement ce stress que les pilotes du vol AF447 ont dû ressentir, connaissaient-ils se risquent ? Etaient-ils formés pour y répondre ?

Les pilotes instructeurs avaient alertés la compagnie des pannes des sondes Pitots et ont expressément demandé à ce qu'il y ait des simulateurs dédiés puisque les pilotes sont se fait très peur lors de ces incidents ce qui n'a pas été suivis d'effet ou en tout cas trop tard...

Selon **Jean-François Huzen**, pilote AF et président de l'Union national des pilotes de lignes

« Changer les sondes de 300 appareils est trop long, on ne peut pas mobiliser tous les appareils au sol, si vous avez 5 appareils comme Air Caraïbe vous changer tout en 1 week-end ...» Seulement se ne sont pas 300 appareils qui sont concernés mais 30... Sa réponse n'est donc pas valable.

Pierre Eyssette (Ancien responsable des facteurs humains chez AF) nous parle lui de « risque de management » c'est-à-dire d'effectuer l'arbitrage entre les risques. Donc un risque possible mais une dépense certaine. Le coût est donc très important, s'il n'y a pas d'accident on ne va pas dépenser de l'argent supplémentaire sauf si cela arrive comme le vol AF447.

Dans les derniers instants du drame les pilotes on multipliés les erreurs contradictoires, la confusion est totale et l'avion s'enfonce dans l'océan Atlantique...

- Réponse d'Air France

Air France reconnaît ses torts ainsi que sa responsabilité malgré le fait que le givrage des sondes n'était qu'une recommandation et non une obligation de changement. Elle a répondu suites aux attaques et au rapport final du BEA que l'équipage du Rio-Paris était resté « engagé dans la conduite du vol jusqu'aux derniers instants ». Air France énumère ainsi les "indications des instruments, déclenchements et arrêts des alarmes, bruits aérodynamiques" ou encore "les vibrations de l'appareil". "La lecture qui en a été faite ne leur a pas permis d'appliquer les actions appropriées", poursuit la compagnie. Elle tient à rendre hommage au "courage" du commandant de bord et des deux officiers pilotes de ligne "et à leur détermination dans ces conditions extrêmes". La compagnie "souhaite à nouveau rendre hommage à la mémoire des passagers et membres d'équipage qui ont perdu la vie dans cet accident, et adresse ses pensées les plus sincères à leurs familles".

Elle a promis d'effectuer de nombreux changements. En 2010, elle a ouvert un vaste chantier sur la sécurité et mis en place de nouvelles formations pour ses pilotes.

Les sondes Pitot Thales ont été remplacées par des sondes Pitot Goodrich sur les Airbus A330-A340 de la compagnie, elle a introduit dans ses programmes de formation une nouvelle séance de simulateur pour la gestion de vitesse douteuse en altitude.

V. **Air France face à l'accident du vol AF 447 aujourd'hui : phase de cicatrisation**

Aujourd'hui, cet accident est encore profondément ancré dans l'esprit collectif d'Air France. Cependant, ce n'est pas l'objectif de la compagnie d'oublier cette tragédie. Bien évidemment, il est dans son intérêt que cet événement se fasse petit dans l'esprit des clients actuels et potentiels mais l'entreprise a tout de même un devoir de mémoire. C'est pourquoi à chaque anniversaire de l'accident est organisée une cérémonie qui réunit la compagnie et les familles et proches des victimes.

L'activité d'Air France a pâti de cet accident dans l'immédiat avec une baisse du chiffre d'affaires de 3 millions d'euros sur l'exercice 2009. Cependant, la situation est revenue à la normale dès 2010. Les difficultés financières actuelles de la compagnie ne sont donc pas dues à l'accident.

Air France n'est cependant pas à l'abri de nouvelles attaques en référence à l'accident de cet avion. En effet, 3 ans après, le 12 novembre 2012, Canal + a diffusé un reportage nommé « Air France : La Chute Libre » visant à remettre en cause, voire dénigrer la compagnie française en insistant sur le manque de sécurité des vols. Ce documentaire s'appuie sur des comparaisons avec d'autres compagnies traditionnelles et des témoignages d'anciens salariés d'Air France. La compagnie française a du réagir rapidement en affirmant notamment dans son bulletin d'information interne « Flash Actu » que ce reportage était truffé d'inexactitudes et que les personnes interrogées avaient toutes « des comptes personnels à régler avec l'entreprise ».



Conclusion

Air France a pendant longtemps été une référence dans la sécurité de ses vols. Ce crash aérien a été une épreuve difficile de par sa gravité accentuée par le nombre de victimes. Cet accident a été un choc émotionnel pour tout le personnel d'Air France, tous les clients et évidemment pour les familles et proches des victimes. Air France a dû réagir vite car c'est son essence même qui a été touchée : son image et sa fiabilité. Si la compagnie a su gérer les premiers temps de la crise, l'exercice s'est nettement corsé avec les attaques des experts sur l'entretien de ses avions et les compétences de son personnel. En faisant toujours preuve d'humanité, de rationalité, de précision, et d'engagement, on peut estimer qu'Air France a su s'en sortir sans trop de dégâts. Cependant, comme le reportage de Canal + l'a prouvé, l'entreprise devra toujours rester sur ses gardes et justifier sans cesse son engagement et son dévouement total en faveur de la sécurité de ses vols.