



## **Avis d'expert : Air France, un cas d'école de l'entreprise du 20e siècle à l'heure de la communication du 21e siècle par Philippe Jourdan, professeur des universités, CEO de Promise Consulting**

Presse Edition 11/11/2015

Air France à l'heure des réseaux sociaux

A l'heure des réseaux sociaux, une entreprise ne peut pas afficher un double visage : en direction de ses clients, la volonté d'un service d'excellence et une posture de respect et d'écoute ; en direction de ses salariés, des positions de fermeture au dialogue qui semblent nourrir une violence très forte au sein des personnels. L'entreprise du 21e siècle ne peut échapper à une transparence totale et sera jugée sur la cohérence de ses prises de position éthique et morale vis-à-vis de l'ensemble de ses publics tant internes (salariés) qu'externes (actionnaires, clients, fournisseurs, etc.). Il y a une forme d'incohérence profonde entre les images montrées à la télévision (dont certaines "détournées" par des mobiles) et la campagne institutionnelle "France is in the air"

Air France en tant que porte-étendard national

Des cadres malmenés, poursuivis et faisant l'objet de violences physiques, voilà qui choque en dehors de la France et plus généralement renvoie à l'étranger l'image d'un pays de violences et de tensions sociales très fortes. Plus généralement, la compagnie aérienne nationale est un porte-étendard du savoir-vivre français, parce qu'elle est une entreprise nationale avant d'être internationale, parce qu'elle porte le nom de notre pays, parce que le transport aérien est le vecteur de valeurs en relation avec le voyage, le tourisme, la gastronomie, l'art de vivre et l'art de recevoir. L'impact des images montrées dépasse donc et de loin le simple cadre de l'entreprise de transport aérien, mettant en évidence la responsabilité sociale au sens large de l'entreprise (RSE).

Air France et l'impératif de souplesse stratégique

L'illusion d'un modèle universel de réussite a fait long feu dans le transport aérien (et dans bien d'autres secteurs): le client est mouvant, en perpétuel déplacement, difficile à saisir, complexe dans ses choix, variant dans ses attentes. Or on ne mène pas une guerre de mouvement, voire de guérilla, avec des armées (technostructures) qui sont programmées pour des affrontements classiques. La question centrale est de savoir comment concilier des processus qui demandent stabilité et centralisation avec des tactiques qui sont-elles volatiles et obligent de toutes les façons à raccourcir toujours davantage les temps de réponse? La tactique est un art ce que Grecs et Romains connaissaient depuis longtemps mais la prédominance de la tactique n'est pas sans répercussion sur les organisations. Abandonner une stratégie linéaire et rassurante au profit d'une combinaison permanente de tactiques adaptatives ne va pas de soi et le risque est grand de désorienter les publics tant internes qu'externes des entreprises. Nombreuses sont les organisations qui en ont fait la douloureuse expérience, comme le rappelle les soubresauts du dernier conflit social chez Air France. Le risque de l'adaptation permanente, c'est aussi de confondre le conjoncturel et le structurel. Mais peut-on les dissocier aussi facilement?

L'actualité sociale chez AIR FRANCE est un cas très intéressant. Le relais très médiatisé des derniers rebondissements de la crise sociale des personnels ne pourra manquer de nourrir un impact négatif sur la marque Air France auprès de ses clients tant en France qu'à l'International. Fût un temps où le cloisonnement de l'interne et de l'externe permettait à une entreprise de séparer la relation vis-à-vis de ses clients de celle qu'elle souhaitait entretenir avec ses salariés. L'explosion des réseaux sociaux, le poids d'Internet, le tournant pris par les médias

font qu'aujourd'hui la communication est appréciée dans sa cohérence sur ses trois volets : la marque entreprise, la marque produit et la marque employeur. Les premières réactions enregistrées à l'étranger -en particulier aux USA -montrent à l'évidence que la clientèle d'hommes d'affaires est choquée par la violence du climat social au sein de l'entreprise : comment peut-on affirmer vouloir "réenchanter" ses clients ("France is in the air" comme le dit la campagne publicitaire en cours) alors que les images des deux vidéos les plus commentées sur Internet montrent une violence manifeste (celle des salariés) et une fermeture au dialogue (celle de la Direction), deux postures en totale contradiction avec un service d'excellence en direction de sa clientèle la plus rentable (première et affaires) -sans oublier les autres -qui passe d'abord par le respect et l'écoute ?

A propos de **Philippe Jourdan**

Diplômé d HEC, docteur en sciences de gestion et professeur agrégé des Universités, **Philippe Jourdan** a exercé le métier de directeur d études marketing au sein du cabinet GfK avant de fonder les sociétés **Panel On The Web** en 2000 et **Promise Consulting** en 2008. Il est un spécialiste reconnu des méthodes d évaluation et de valorisation des marques du point de vue du consommateur. Il a publié dans des revues académiques internationales sur le sujet, est l auteur d ouvrages marketing et conseille de nombreuses entreprises sur le sujet.

A propos de **Promise Consulting**

**Promise Consulting** est un groupe de conseil et d études marketing réunissant les sociétés **Promise Consulting** Inc., JPL Consulting et **Panel On The Web**. **Promise Consulting** intègre des prestations de conseil et d études à forte valeur ajoutée. Elle a créé une méthodologie innovante de mesure de la performance de marque et du ROI centré sur la marque : **Monitoring Brand Assets**. Cette méthodologie a été déployée dans plus de 35 pays à date, porte sur l étude de 250 marques dans les secteurs les plus divers et totalise près de 800.000 questionnaires administrés en ligne. Etabli à Paris, New-York et Casablanca, le groupe mène des études et des prestations de conseil dans le monde entier. Il est plus particulièrement reconnu pour son expertise en matière de mesure de la valeur de marque (brandvalue) du point de vue des consommateurs. **Promise Consulting** a su développer des méthodes et des modèles innovants récompensés 7 fois en 10 ans parla profession au plan national et international. Il accompagne les plus grandes marques de luxe, de cosmétiques et de distribution sélective en particulier dans leur développement sur le marché national et les marchés étrangers. Il intervient également dans de nombreux secteurs d'activité, chaque fois que les marques souhaitent disposer d'une stratégie de croissance éclairée pour mieux comprendre leur marché, s'adresser à leurs consommateurs, séduire et fidéliser leurs clients : grande consommation, automobiles, biens d'équipements, produits financiers, etc.

Promise, est l un des 300 membres hautement qualifiés d International Consulting Group (ICG). Ce réseau rassemble de manière transnationale les meilleurs experts dans différents domaines (marketing, finance, gouvernance, gestion des risques etc ) et a pour vocation de proposer aux entreprises des prestations de conseil de très haut niveau.

Le co-fondateur de **Promise Consulting**, **Philippe Jourdan**, est rédacteur en chef de la revue de l ADETEM, la Revue Française de Marketing (RFM) depuis 2011. Il publie régulièrement dans des revues académiques de niveau international sur les problématiques de valorisation de marques dans les secteurs du luxe et des cosmétiques. Il est également professeur des universités, chercheur à l IRG (CNRS), certifié Social Media et membre de l'Esomar.