



"Responsabilité sociétale des entreprises"

Lundi 20 septembre 2010

L'indice de mesure Dow Jones du développement durable - Indicateurs et méthodes du reporting environnemental - Le système d'échange des quotas de CO₂

Bertrand Lebel
Directeur Développement Durable d'Air France-KLM

M. LEBEL.- Bonjour à tous, *good morning, guten tag, goedendag, buenos dias, buongiorno. I will make my speech in French. I think it's a rule here that everybody is speaking his own language. So I apologize for those who don't really understand French but the translators will do the job.*

Cet été a été marqué par un événement qui a été extrêmement médiatisé et qui, vous allez le voir, correspond à des problématiques que nous nous poserons, ici, pendant ces deux jours. Je veux parler de l'accident de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon dans le golfe du Mexique, qui était opérée pour le compte de BP. Je ne traiterai pas du sujet sur le fond puisque je n'ai aucune compétence pour l'évoquer, mais il y a deux remarques que nous pouvons faire et qui finalement, vont nous aider en filigrane tout au long de cette matinée. La première, c'est que BP s'appelait dans le temps British Petroleum. Les dirigeants de BP, voilà quelques années, ont décidé de changer le nom et logo de leur entreprise et de l'appeler *Beyond Petrol*, qui veut dire « au-delà du pétrole ». Cette volonté des dirigeants n'était pas simplement un pur objet de communication. C'est que, faisant une analyse de l'évolution des besoins énergétiques et des contraintes liées aux énergies fossiles, ils souhaitaient développer les compétences, les savoir-faire de BP et ses offres, dans les domaines d'énergies qui ne soient pas les énergies fossiles, et notamment le pétrole.

Deuxièmement, cet accident met aussi en évidence que, dans les premières heures qui ont suivi la catastrophe, des dirigeants de BP ont évoqué la responsabilité d'un certain nombre de sous-traitants, qui étaient intervenus pour leur compte sur la construction de la plateforme ou dans tous les aspects d'ingénierie liés à l'exploitation de cette plateforme. Je ne me prononcerai pas sur ce sujet. Les juristes de ces pays et de ces compagnies exprimeront suffisamment leur vision mais en tout cas, cela met en évidence deux points : premièrement, on est en face d'une problématique liée à l'addiction à l'économie du pétrole à travers le monde et notamment dans notre pays. Deuxièmement, au-delà de ce que pourront décider les différentes actions juridiques en cours qu'ont lancées BP, le gouvernement américain, l'Etat du Mexique et l'Etat de Louisiane, nous verrons bien qu'en dépit des conclusions qui seront apportées, dans l'esprit du public et de la grande majorité des gens, BP est perçu comme le responsable de cette catastrophe, et cela pose le problème de la responsabilité des entreprises. C'est donc ce deuxième sujet que je voudrais évoquer aujourd'hui.

En matière de responsabilité d'entreprise, **Jan Ernst de Groot** vous a présenté en détail les politiques d'Air France et de KLM. Je voudrais revenir sur un ou deux points qui sont, je pense, intéressants à partager avec vous, syndicalistes, et donc parties prenantes de l'entreprise.

Historiquement, il y a deux grandes conceptions des entreprises dans les sociétés dites occidentales et à économie de marché. Premièrement, la conception anglo-saxonne où ce qui prévaut, c'est l'intérêt des actionnaires. Une entreprise a pour but de générer la plus grande valeur pour ses actionnaires et l'ensemble des problématiques annexes se règle autour de cette problématique centrale. Cela permet d'obtenir une bonne gouvernance et une bonne gestion des entreprises. C'est la vision anglo-saxonne de l'entreprise.

Deuxièmement, une conception appelée « capitalisme rhénan » qui aboutit à dire qu'une entreprise a des responsabilités vis-à-vis de ses actionnaires, mais au moins tout aussi importantes vis-à-vis de ses salariés, de ses clients, et de l'ensemble des communautés et fournisseurs avec lesquels elle interagit. Cette notion de responsabilité orientée soit vers les actionnaires, soit plus largement vers les parties prenantes, a structuré la réflexion en matière de management au cours de ces dernières décennies.

C'est vrai que culturellement, Air France et KLM se sont retrouvées sur le sujet, même si traditionnellement, la France, pour des raisons historiques en fait, se retrouvait plutôt dans la première philosophie où l'entreprise était un terrain d'affrontement entre les parties prenantes. C'était lié à l'histoire du syndicalisme, au conservatisme du patronat, au rôle de l'Etat en France. Je ne ferai pas un exposé sur ces relations en France mais on voit bien qu'Air France avait développé historiquement cette notion, au moins depuis le projet d'entreprise qu'avait lancé le président **Spinetta** en 1998 où finalement, apparaissait, sans l'avoir exprimé de cette façon, la notion d'équilibre entre les parties prenantes.

Je voudrais prendre un exemple pour vous montrer comme cette approche est séduisante et comment elle peut aussi être complexe à gérer au quotidien et à manager dans une entreprise comme Air France ou le groupe Air France-KLM. Nous sommes dans des groupes, notamment chez Air France, mais chez KLM c'est un peu la même chose, où le pacte social de l'entreprise, issu de luttes sociales, de négociations, a fait qu'à l'heure actuelle, dans ces deux entreprises, le niveau de rémunération et de protection du travail est de grande qualité par rapport à la moyenne des entreprises françaises ou néerlandaises.

Mais cela a un coût, qui peut toujours être amélioré d'ailleurs, et tout le monde s'y emploie dans les différentes négociations. Cela veut dire que pour assurer la survie et le développement économique de l'entreprise et pour être relativement compétitif et vendre nos produits, il faut deux choses. Premièrement, qu'en regard de ce pacte social, il y ait une certaine forme de productivité, soit à travers des mécanismes d'automatisation, soit de processus, et l'utilisation du fait qu'avec des salariés mieux rémunérés, on obtient des salariés plus qualifiés. On a donc l'espoir d'arriver à mettre en place des organisations du travail plus productives. Deuxièmement, il faut avoir des offres de services vues par le consommateur comme des services de meilleure qualité, que l'on peut faire payer plus cher, et parvenir ainsi à un équilibre économique entre nos coûts et nos recettes permettant d'assurer le développement de l'entreprise.

En regard de cela, il y a le consommateur et sa satisfaction, et le pacte social de qualité permet aux personnels en relation avec les clients, d'assurer une meilleure qualité de service.

Il existe un lien entre ces trois éléments : la satisfaction du consommateur et le fait qu'il va ré-acheter la prestation chez Air France ou KLM ; le pacte social de qualité qui permet, dans un climat social de meilleure qualité, d'assurer une meilleure prestation de service ; et ces deux éléments permettent de générer, à travers des offres attrayantes mais à plus forte valeur ajoutée, une marge suffisante pour assurer le développement de l'entreprise.

Tout cela fait un modèle qui, quand il fonctionne bien, est tout à fait vertueux. Mais si on se trouve dans une situation où les consommateurs, pour une raison ou une autre, estiment que finalement, ce qui les intéresse, c'est plutôt le prix que la qualité de service (le phénomène des low cost), ce pacte est très difficile à maintenir, puisqu'en regard d'une demande du consommateur qui a changé, il faut que l'entreprise s'adapte.

Qu'est-ce que cela veut dire "s'adapter par rapport à un changement du comportement des consommateurs" puisque finalement, le service qu'on lui rend à haute valeur ajoutée n'est plus celui qu'il attend ? Il attend davantage un service moins important mais à un coût plus faible.

C'est une problématique essentielle et c'est pour cela que dans la philosophie anglo-saxonne, ce qui compte c'est la santé économique de l'entreprise, parce que sans santé économique de l'entreprise, de toute façon, il n'y a pas de pacte social, pas de satisfaction des clients, pas de satisfaction de la communauté.

C'est donc un débat compliqué et dynamique. Je crois que les choix faits par Air France et KLM, le fait que nous soyons reconnus pour la qualité de notre politique en matière de responsabilité sociale et sociétale d'entreprise, est un encouragement à continuer, mais c'est aussi un dynamisme extrêmement compliqué, qui demande une grande responsabilité de l'ensemble des acteurs et une grande confiance entre les différents acteurs pour que ce modèle puisse perdurer dans un environnement où tout le monde ne joue pas le même jeu.

Sur ce sujet, je l'évoquais, il y a la mesure de la performance de notre responsabilité sociale d'entreprise. Traditionnellement, les entreprises sont évaluées par leurs performances économiques au travers de deux grands types d'évaluation : premièrement, le marché, à travers le marché boursier et l'accès aux capitaux. C'est à travers le marché boursier que l'on mesure et sanctionne la performance économique de l'entreprise. Deuxièmement, on en a beaucoup parlé ces dernières années, ce sont les agences de notation financière qui notent le risque de ces entreprises qui, en fonction de la façon dont elles sont notées, ont un accès plus ou moins facile au crédit.

Air France-KLM ne s'est jamais fait noter par des agences financières. C'est une volonté délibérée qui a été prise bien avant les polémiques sur le sujet. Mais même si nous ne sommes pas notés, nous le sommes indirectement par notre dette, puisque nous empruntons sur les marchés obligataires comme toutes les compagnies. C'est vrai qu'ensuite, le marché peut lui-même "revendre" cette dette à un autre établissement financier. Ce marché secondaire, lui, est coté, donc on a une influence sur le niveau auquel Air France-KLM peut emprunter sur les marchés. Ces agences de notation ont donc une très grande importance, en dépit de tout ce que l'on peut penser sur la qualité de leur notation.

Parallèlement, se sont développées des agences de notation non financières. Vous avez entendu parler du *Dow Jones sustainable index*, du FTSE4Good, ou de l'agence VIGEO qui possède son propre indice.

En fait, l'idée derrière, c'est de dire : *"si les entreprises essaient de correspondre à un modèle de développement qui essaie d'assurer une certaine équité, un certain équilibre, entre les différentes parties prenantes, il faut trouver un moyen pour évaluer la performance de ces entreprises dans les différentes dimensions"*.

C'est pour cela que ces sociétés de notation non financière, évaluent les entreprises sur des critères de ressources humaines, la façon dont celles-ci sont gérées, la façon dont les droits syndicaux sont respectés et dont la sécurité au travail est assurée.

Le respect des droits humains, en général, concerne les entreprises qui ont une activité internationale forte ou qui ont délocalisé leur production. Dans la presse française ce week-end, il y avait un article sur un sous-traitant du textile en Inde, qui décrivait une forme d'esclavagisme moderne. C'est vrai que ces indices sont chargés de noter les entreprises qui font appel à des sous-traitants dans d'autres pays.

Une troisième dimension recouvre toutes les notions environnementales et l'impact de ces entreprises sur leur environnement, comment elles gèrent les relations avec leur environnement, si elles sont capables de réparer ou de prévenir les dégâts qu'elles seraient susceptibles de causer, sur le plan environnemental.

Il existe aussi tout un ensemble de points sur la gouvernance pour déterminer si la gouvernance d'entreprise est équilibrée, si elle assure un clair partage entre les responsabilités de management et les responsabilités de contrôle, comme dans les relations avec les différentes parties prenantes.

Il y a tout ce qui touche aux produits et aux clients, la façon dont les produits sont commercialisés, si les offres sont conformes aux promesses publicitaires faites au client, la manière dont les clients sont traités par les compagnies.

Et enfin, tout ce qui concerne les relations avec les différentes communautés. Dans le transport aérien, nous avons affaire à la fois à des collectivités locales au niveau notamment des aéroports que l'on dessert, au niveau des Etats, leurs droits de trafic, la desserte dans un ensemble d'Etats, et la notion de service vis-à-vis de la desserte de ces pays. Pour nous, la dimension européenne est aussi extrêmement importante comme tout ce qui concerne le niveau mondial, puisque le transport aérien est organisé de façon mondiale au niveau de l'OACI.

Dernier point sur lequel j'aurais peut-être l'occasion de revenir, ce sont les fournisseurs. Comme je l'ai évoqué, les entreprises font de plus en plus partie d'une chaîne, ce qu'on appelle une *supply chain* globale, une chaîne logistique globale, où l'ensemble de la production de l'entreprise n'est pas assuré par elle-même mais dont elle doit assumer la responsabilité. On voit bien à quoi je fais référence quand on reprend l'exemple de BP et de la plateforme Deepwater Horizon.

Tous ces organismes sont des sociétés qui ont travaillé avec des spécialistes des index. C'est pour cela que cela s'appelle Dow Jones *sustainability* index. C'est une société suisse qui a monté ce système de rating avec Dow Jones qui est spécialisé dans les index. C'est pareil pour FTSE4Good. Et le dernier s'appelle ASPI Eurozone, qui est celui de VIGEO.

Ces sociétés de notation non financière analysent l'ensemble de la documentation produite par l'entreprise, qui se trouve à la fois dans nos rapports et notre communication externe. L'analyse est faite sur la base de questionnaires, et quand il y a des doutes sur la qualité des réponses, sur la base d'enquêtes. Comme tous ces systèmes de notation ne sont pas chiffrés -ce ne sont pas purement des chiffres mais des évaluations faites sur un ensemble de critères-, c'est vrai qu'une part est liée à la capacité et l'habileté des entreprises à répondre correctement à ces questionnaires. Il ne faut pas se le cacher. Au-delà de cela, le fait que différents organismes, dans le temps, reconnaissent un certain nombre de qualités à une entreprise résulte quand même du fruit d'un travail, et de la reconnaissance que dans un certain nombre de domaines, cette entreprise a un développement responsable.

Depuis le début, Air France-KLM s'est préoccupée de travailler avec ces organismes pour faire connaître ce que nous faisons. Le savoir faire connaître est aussi important. Nous répondons régulièrement à leurs questionnaires et d'une façon générale, nous avons une reconnaissance importante de la part de ces organismes.

Je ne prendrai qu'un exemple tiré de l'actualité.

Air France-KLM a été, cette année encore, reconnu comme « super leader » dans le domaine "transports et loisirs", qui touche à la fois le tourisme et au-delà, un certain nombre d'activités qui ne sont pas liées au transport. Il y a 18 supers leaders à travers le monde, 18 entreprises extrêmement connues qui sont reconnues de cette façon-là. En général, beaucoup d'entreprises européennes et souvent du nord de l'Europe. Dans Air France-KLM, la composante KLM doit nous aider un peu, car aucune entreprise française n'est super leader de son secteur ! C'est donc quand même une forme de reconnaissance du travail du groupe. C'est aussi une nécessité de progresser, parce qu'une fois que vous êtes reconnu dans ce type d'index, aux niveaux auxquels nous sommes reconnus, cela nous engage à progresser et à réduire nos points de fragilité dans tel ou tel domaine.

L'avoir obtenu en 2010, alors que la crise économique de 2009 a atteint le transport aérien et que le crash du vol 447 Rio-Paris a particulièrement touché Air France, montre qu'il y a quand même une reconnaissance de la qualité du travail effectué, et de la façon dont ce travail se fait dans le respect et la responsabilité vis-à-vis de l'ensemble de nos parties prenantes.

Quelles conséquences cela peut-il avoir ? Car ces index sont aussi utilisés par des investisseurs pour savoir s'ils investiront plutôt dans telle ou telle entreprise.

Il y a une chose qui s'appelle l'ISR, l'investissement socialement responsable, avec des fonds ISR qui regroupent des entreprises considérées comme obéissant aux principes de développement responsable. Deux choses sur ce point : d'abord, ces fonds qui investissent dans des sociétés dites à développement responsable, sont relativement limités et représentent 2 ou 3 % de l'ensemble des marchés. Dans le capital d'Air France-KLM, ils représentent à peine 1 % (0,8 %). Et sur la performance des fonds investis dans des sociétés socialement et socialement responsables, elles ne performant pas mieux que la moyenne, mais pas moins bien non plus. C'est déjà une forme d'acquis.

Il reste encore un très grand chemin à parcourir pour la prise en compte complète de cet aspect par la communauté financière qui, malgré tout, est un des juges de paix de notre activité sur le long terme, puisque c'est quand même à travers les marchés boursiers ou financiers que nous finançons notre développement et notre activité. Ces indices ont encore besoin d'être reconnus comme des démarches susceptibles de développer de la valeur à long terme pour ces personnes qui font confiance au groupe pour développer notre activité. Il reste encore un travail considérable à faire.

Finalement, la financiarisation de l'économie comme on l'appelle, n'est pas un atout dans ce cadre. C'est vrai que la crise a remis au goût du jour une vision plus équilibrée du développement économique entre les différents acteurs de ce développement, mais c'est un combat de tous les jours. Pour Air France-KLM, être capable de faire savoir et de continuer à développer cette stratégie et cette approche du management, puisque c'est une approche managériale, est fondamental, et fait vraiment partie de l'ADN du groupe, comme l'a évoqué **Jan Ernst de Groot**.

Le deuxième point que je voulais développer avec vous, concerne tout ce qui tourne autour de la problématique du CO₂. Je vais repartir de quelques notions générales pour vous faire comprendre l'ampleur du sujet et la complexité de la problématique que nous avons à résoudre au sein du groupe.

D'abord, sur une notion d'économie qu'est la notion d'externalité. Une externalité négative c'est l'utilisation d'un bien commun par un acteur ou un agent économique particulier, qui fait que son utilisation par un acteur particulier porte préjudice aux autres agents économiques ou aux autres acteurs.

Un exemple simple que nous connaissons tous, c'est la pollution des rivières. Un agent économique qui pollue une rivière parce qu'il est plus en amont de la rivière, empêche la jouissance de la qualité de l'eau par l'ensemble des riverains de cette rivière en aval. C'est ce qu'on appelle une externalité négative. Le problème assez simple consiste à déterminer qui paie pour cette externalité.

En général, nous partons du principe de pollueur/payeur. En matière de gestion de l'eau et des bassins versants, nous sommes arrivés à des politiques de gestion de cette externalité qui aboutit d'abord à la responsabilité des différents acteurs. A partir du moment où vous polluez, vous devez réparer. Au-delà de la réparation, on en est venu au principe de prévention, et de plus en plus, les acteurs économiques sont obligés de se doter d'équipements permettant d'éviter les pollutions en amont. Cela a permis dans beaucoup de pays et sur de nombreuses rivières européennes, de récupérer une qualité de l'eau perdue au moment de l'industrialisation, où l'on considérait que le coût du bien commun était gratuit. En fait, il ne l'était pas et il faut bien que les agents économiques qui bénéficient de ce bien commun, le paient d'une façon ou d'une autre.

Le CO₂ est-il une externalité négative ? Est-ce que le fait d'émettre du CO₂ dans l'atmosphère, pénalise d'autres agents économiques, d'autres acteurs, ou pas ? A ce moment-là, qui doit payer pour empêcher cette émission de CO₂ ou réparer ses conséquences ?

Voyons en premier, le CO₂ en tant qu'externalité sur le plan économique. Cette externalité a des composantes qui la rendent plus compliquée que d'autres à gérer, d'abord parce qu'elle est empreinte d'incertitudes sur ses effets et ses conséquences. Deuxièmement, c'est une externalité globale qui nécessite d'être traitée différemment que pour la pollution d'un fleuve, puisque ce sont les riverains d'un fleuve qui le polluent qui peuvent être tenus pour responsables et amenés à la réparer ou la prévenir. Troisièmement, c'est une externalité de long terme. Si vous déversez un polluant dans un fleuve, l'effet est immédiat et visible, et vous devez avoir une action réparatrice immédiate. Le CO₂, lui, est une externalité de long terme. Quatrièmement, c'est une externalité de très grande ampleur et qui a, en plus, un caractère irréversible, contrairement à la pollution d'un fleuve. Comme je vous l'ai dit, on peut récupérer une bonne qualité de l'eau si on y met les moyens et que l'on s'y prend de la bonne façon.

Concernant le problème de l'incertitude, tout le monde a été témoin des débats médiatiques sur le CO₂, responsable du réchauffement climatique, ou non. C'est un débat compliqué dans le grand public parce que c'est un débat scientifique. Ou bien on fait confiance aux scientifiques sur les processus naturels qui nous environnent, ou on ne leur fait pas confiance. A partir du moment où nos sociétés fondent leurs décisions sur une certaine forme de rationalité, on est obligé de faire confiance un minimum aux scientifiques.

Le consensus des scientifiques est obtenu non pas à travers une instance comme le GIEC*, mais par un ensemble de travaux et de recherches, qui se traduisent par des publications, des critiques de ces publications, et finalement, une compétition assez féroce entre eux, mais qui finit par aboutir tout de même à une forme de consensus : il existe bien un lien entre la quantité de CO₂ dans l'atmosphère et le climat.

Il faut savoir que le CO₂ que l'on émet dans l'atmosphère y reste pendant au moins 100 ans. C'est vrai qu'une partie est absorbée par la mer mais de manière relativement limitée. On observe donc depuis 1850, une augmentation régulière de la quantité de CO₂ dans l'atmosphère terrestre. L'ampleur du CO₂ était de l'ordre de 285 parties par million en 1850, et de 435 en 2010. Si les choses continuent ainsi, elle sera de l'ordre de 550 à l'horizon 2050.

Le CO₂ a une caractéristique essentielle. Ce n'est pas un vrai polluant parce qu'il n'a pas d'odeur, pas de couleur, et que son effet court sur le long terme. Pour beaucoup, il représente une notion abstraite, d'autant plus qu'il agit sur le climat qui possède une variabilité naturelle. C'est vrai que dans une époque de réchauffement climatique global, comme on la connaît actuellement, il peut y avoir des hivers très froids, comme l'hiver dernier, qui peuvent troubler la compréhension du public.

Mais on sait -c'est une probabilité parce qu'il n'y a jamais de certitude complète en la matière- qu'avec la quantité de CO₂ dans l'atmosphère en 2050, il y a une probabilité de 95 % que la température de la Terre augmente en moyenne entre 1,5 et 4,5 °C à l'horizon 2050, avec une probabilité de 70 % que cette augmentation soit de 3 °C. Ce problème d'incertitude sur un phénomène de long terme rend le processus de décision extrêmement compliqué.

Le deuxième point, c'est que c'est un problème global mais différencié. C'est-à-dire qu'autant dans la pollution des rivières, une action locale peut résoudre ce problème, autant dans le cas du CO₂, vous pouvez prendre des mesures ici, si elles ne sont pas prises ailleurs, cela ne servira probablement à rien, ou très peu, en fonction de l'importance des émissions des uns et des autres.

* GIEC Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat

Pourquoi est-il différencié ? D'abord parce que c'est un phénomène cumulatif. C'est-à-dire qu'historiquement dans le monde, des Etats et des populations ont émis plus de CO₂ que d'autres. Une responsabilité historique se retrouve dans les quantités actuelles de l'atmosphère car des pays comme le nôtre ont assis leur développement à travers des processus d'industrialisation qui ont provoqué l'émission de CO₂. Deuxièmement, la conséquence sera que certaines régions du monde seront plus impactées que d'autres. Les Pays-Bas seront forcément impactés à cause du niveau de la mer, mais ils ont développé une technologie et un savoir-faire extrêmement puissants, et ils consacreront des investissements pour contrecarrer les effets du réchauffement climatique qui se traduira par une élévation du niveau des mers. Mais dans la plupart des pays, les populations se sont développées au bord des mers et le long des deltas des fleuves qui sont les endroits les plus exposés au réchauffement climatique et à ses conséquences. On voit donc qu'il existe une inégalité entre les émetteurs du CO₂, ceux qui vivent dans les pays développés et qui consomment le CO₂, et ceux qui en subiront les conséquences -en caricaturant un peu- alors qu'ils en consomment peu !

Enfin, c'est un phénomène de long terme. Quand on dit que la température augmente de 0,5 degré tous les 10 ans, c'est bien 0,5 degré tous les 10 ans et du coup, ce n'est pas tellement visible. On commence à percevoir un certain nombre de mécanismes mais en tout cas, cela pose un problème connu sur d'autres sujets mais d'une façon encore plus abstraite, c'est à dire le niveau de préférence d'une génération pour le présent.

Quel est notre niveau de préférence pour le présent ? On peut se dire que ce n'est pas à nous de nous préoccuper de ce problème-là, que notre problème essentiel est de nous assurer d'un développement économique pour ceux qui sont sur la terre en ce moment, et que c'est aux générations suivantes de trouver des solutions pour les générations suivantes. Cela correspond à une certaine logique et s'appelle « la préférence pour le présent ». Or, les économistes ont essayé de le modéliser. Le sujet, c'est l'ampleur possible du phénomène. Attendre ou refuser d'investir maintenant pour amoindrir les conséquences futures est-ce plus intelligent et plus responsable, que de dire qu'on investira plus tard, quand on aura plus de connaissances, et du coup, moins besoin d'investir pour résoudre ce problème ?

C'est ainsi que le problème se pose, en fait. Dans les débats, le niveau de préférence pour le présent est extrêmement important. On comprend que des pays, notamment les pays en voie de développement ou qui sont en train de connaître un développement rapide, estiment que ce qui est important pour eux, c'est de sortir leurs populations de la pauvreté, et que savoir comment cela se passera en 2050, est un autre problème. " Prenez d'abord votre part de responsabilité, vous qui avez déjà acquis un niveau de richesse, et essayez de résoudre votre part du problème. Nous, on résoudra la nôtre quand nous aurons atteint un niveau de développement, si ce n'est égal au vôtre, du moins d'une certaine importance".

Ce raisonnement est partiel car il faut le coupler avec la population mondiale. La Terre ne peut pas connaître un développement de même nature que celui qu'on a connu partout à travers le monde. C'est un problème extrêmement compliqué.

Je vais terminer sur le fait que c'est aussi un phénomène irréversible autant qu'on peut le connaître. Quand on obtient des changements climatiques de l'ordre de plusieurs degrés, en général, cela se produit pour des séquences de temps extrêmement longues. Il y a eu des variations climatiques naturelles dans le passé, mais cette variation climatique que l'on va connaître, qui devrait aboutir à une augmentation de la température de 4 à 5 degrés à la fin du XXI^e siècle, traduit une modification climatique que n'aura jamais connue l'espèce humaine. Si les choses continuent comme elles se présentent, les hommes n'auront jamais vécu avec une température aussi haute. On ne sait pas très

bien comment on s'adaptera à cette évolution importante de notre environnement sur une Terre peuplée d'environ 9 milliards de personnes.

Finalement, les esprits mûrissent extrêmement vite malgré les apparences et les échecs des différentes conférences climatiques de l'année dernière à Copenhague. Je crois que les esprits évoluent très rapidement en faveur d'une croissance sobre en carbone, car il est évident que les adeptes de la décroissance ne prennent pas en compte le fait que plus de trois milliards d'hommes vivent dans des conditions de sous-développement absolument inacceptables. La seule solution pour gérer l'avenir de l'humanité, c'est donc bien d'assurer une forme de développement économique. Et c'est cette forme de développement économique qui est en cause.

Les gens qui réfléchissent sur le sujet disent que trois grands domaines permettent d'y travailler : la technologie, la reforestation, et le marché du carbone, c'est-à-dire faire payer le coût de cette externalité à ceux qui émettent ce CO₂.

Il faut comprendre que la recherche et le développement publics faits par les Etats est une externalité positive. C'est-à-dire que c'est un produit qui permet de générer du bien-être à l'ensemble de la population. Cela n'a pas été le chemin qui a été suivi au cours des 30 dernières années. Nous avons plutôt observé une diminution de la recherche publique, c'est-à-dire la recherche des Etats, en matière de recherche et développement d'énergie. Une des premières choses qu'il faut arriver à incurver, c'est la responsabilité des états à augmenter leur recherche et développement en matière d'énergie pour trouver des solutions aux besoins d'énergie de leur population beaucoup moins intenses en carbone. Cet effort de recherche développement est considérable.

Ensuite, vient le développement des innovations qui incombe aux entreprises, j'y reviendrai tout à l'heure, et faire en sorte que ces innovations soient accessibles au plus grand nombre, pour que même les pays en voie de développement puissent y avoir accès, pour obtenir de l'énergie bon marché et à faible intensité carbonée.

Deuxièmement, mais c'est un sujet qui nous concerne moins, c'est le problème de la déforestation, puisque le transport aérien n'a pas de responsabilité directe en matière de déforestation. La déforestation compte pour 20 % dans les émissions de carbone. Il y a donc là un enjeu considérable, qui met en cause des modèles de développement ancestraux dans plusieurs pays en matière d'agriculture et d'exploitation forcénée des forêts. Le groupe Air France-KLM a peu de choses à faire à ce sujet. Air France s'est cependant associé à un projet d'études de reforestation à Madagascar pour comprendre les conditions d'acceptation par les populations malgaches, et notamment les paysans, d'une reforestation impliquant des modifications des modes d'agriculture, puisqu'à Madagascar, on pratique surtout une agriculture sur brûlis, où on brûle la forêt, on cultive pendant deux ou trois années et ensuite on rebrûle un autre morceau de forêt. C'est une action marginale par rapport à notre problématique essentielle mais c'est et ce sera un des sujets fondamentaux en matière de carbone.

D'une façon générale, les économistes pensent que si on consacrait 2 % maintenant du PIB pour aller vers une économie moins carbonée, à la fois pour nous adapter aux 2 degrés supplémentaires de réchauffement de l'atmosphère (puisque'il faudra payer l'adaptation de nos économies qui devront assurer la sécurité alimentaire et le développement dans un monde plus chaud) et à la fois, favoriser une croissance moins riche en carbone, cela aura moins d'impact sur l'environnement.

Cela ne doit pas être considéré comme un fardeau et un coût mais plutôt comme une opportunité d'un nouveau type de développement. Tout l'enjeu des pays européens est que les producteurs et les consommateurs acceptent de payer le coût de cette externalité qu'est la production de carbone, mais acceptent aussi d'investir une partie de la richesse, notre richesse, dans une économie différente.

C'est une des grandes opportunités de l'Europe. Plusieurs actions se mettent ainsi en place dans les différents pays européens, mais de façon encore assez chaotique.

Qu'est ce qui peut accélérer ce mouvement et inciter les producteurs et les consommateurs à aller vers une économie moins carbonée ?

Il existe trois grands outils. Le premier, ce sont les normes et réglementations. Les normes ont grandement facilité l'évolution de l'industrie automobile vers des moteurs moins polluants. Quand vous établissez des normes, stipulant que dans 5 ans, les moteurs ne consommeront pas plus que cela, elles ont un effet extrêmement stimulant pour l'innovation des entreprises. C'est une méthode extrêmement utilisée aux Etats-Unis, comme en Europe, même si, traditionnellement, l'Europe y ajoute des taxes ou des mécanismes de permis d'émission.

Taxes et permis d'émission, je n'irai pas dans le détail aujourd'hui. On peut dire que les taxes agissent plutôt sur le coût. A partir du moment où vous augmentez le prix d'un bien, vous en diminuez la consommation. Les permis d'émission agissent davantage sur les quantités émises. Un joue plutôt sur le prix et l'autre sur les quantités, mais au bout du compte, avec des conséquences assez voisines. Ce sont des mécanismes différents de régulation et de gouvernance.

D'une façon générale, on considère qu'il faut remplir trois conditions :

Il faut d'abord que les mesures soient efficaces et efficientes. C'est-à-dire que les efforts doivent être portés là où c'est le plus facile, et pas où c'est le plus difficile. Cela crée moins de perte de richesse pour les personnes qui font des efforts considérés. Et il faut une équité entre les acteurs économiques. Dans le transport aérien, il faut des mécanismes qui assurent que l'environnement concurrentiel entre les compagnies soit respecté et soit équitable entre les pays. C'est-à-dire que les ressortissants des pays qui consomment le plus de CO₂ fassent plus d'efforts que ceux des pays qui en consomment moins mais qui en subissent les conséquences.

A l'aune de ce que je viens de dire, qui est un développement un peu loin de notre activité, j'en arrive aux conséquences que nous pouvons en tirer pour le transport aérien. Le transport aérien, à l'heure actuelle -je crois que **Jan Ernst de Groot** l'a dit tout à l'heure- représente 2 % de la production de CO₂ à travers le monde, donc de la consommation de l'énergie fossile.

Le débat est compliqué parce que le transport aérien émet du CO₂ en haute atmosphère, et la chimie de cette haute atmosphère peut avoir une influence sur la production d'autres effets de serre. L'un dans l'autre, on estime que les autres polluants s'équilibrent. Un moteur à explosion produit de la vapeur d'eau dont les traînées peuvent avoir une influence à court terme sur les effets de serre. Mais globalement, même si on met un facteur multiplicatif, dont on ne connaît d'ailleurs pas la dimension, on peut considérer que le transport aérien compte pour 2 % des émissions de gaz à effet de serre produits par l'ensemble de l'activité humaine sur la planète. C'est peu, mais il faut faire des efforts au regard de la quantité émise. Surtout que plus que dans des mécanismes de chauffage ou d'habitat, le transport aérien est utilisé jusqu'à ce jour et encore pendant un certain temps, par le milliard d'hommes produisant le plus de CO₂ et étant le moins exposé aux conséquences de sa production.

Le problème du transport aérien est compliqué, parce qu'on n'est pas dans la situation d'un producteur d'électricité qui a maintenant le choix soit d'investir dans une centrale à combustible fossile, soit de trouver des centrales à énergie alternative comme les éoliennes ou le photovoltaïque. Cela dépend des endroits, des pays et des possibilités. Des innovations sont encore possibles d'ici

les prochaines années, comme peut-être le *trapping*¹, c'est à dire capter le CO₂ produit par les centrales électriques pour l'enfouir à grande profondeur.

Le transport aérien n'est pas dans cette situation, parce qu'autant qu'on peut le savoir et que la technologie permet de le prévoir, dans les 30 ou 40 ans qui viennent, nous n'avons pas de solution alternative à l'utilisation de combustibles fossiles.

Il y aura probablement des solutions mais les mécanismes de substitution qui peuvent être à l'œuvre dans d'autres industries et activités, sont beaucoup plus complexes dans la nôtre.

Une des conséquences est que le transport aérien a des années de croissance importante devant lui. Ce n'est pas forcément l'Europe qui sera la première concernée, mais on estime que le taux de croissance moyen du transport aérien dans les 10, 15, 20 ans à venir, sera de l'ordre de 3 à 5 % par an. L'ensemble des progrès technologiques possibles, si on extrapole, fait que notre efficacité carbone augmente de 1,5 à 2 % par an. Cela veut dire que s'il n'y avait pas de croissance, on réduirait de 1,5 à 2 % par an la production de CO₂ des compagnies aériennes grâce à la modernisation des flottes, les infrastructures aéroportuaires, les procédures opérationnelles, et le contrôle aérien.

On voit donc qu'on a une croissance plus forte en termes de croissance d'activité que d'efficacité énergétique. Si on poursuit la tendance, le transport aérien produira en moyenne entre 1 et 2 % de plus de CO₂ par an sur la décennie qui vient. Donc, si les autres industries sont amenées à réduire leur consommation en CO₂ et que nous continuons à l'accroître, la part du transport aérien dans les émissions globales faites par l'activité humaine ne fera que croître dans les décennies qui viennent. Nous y serons confrontés à long terme, il faut donc trouver des solutions. Ces solutions ne sont que de deux ordres : soit vous améliorez votre efficacité énergétique et diminuez la consommation de CO₂, soit vous incurvez la croissance.

Concernant l'efficacité, j'ai parlé des modernisations de flotte. Mais les générations d'avions mettent du temps à arriver. De plus, le duopole ne favorise pas la vitesse d'innovation. Il faut savoir que les avions moyens-courriers que l'on utilise, ont été conçus dans les années 80, ils ont eu quelques améliorations mais les 320 d'Airbus ou les 737 de Boeing datent des années 80 au minimum et seront donc encore en usage dans les années 2020-2030.

Nous ne sommes pas du tout dans la même situation que l'industrie automobile. Les automobiles des années 80 ne roulent plus et plus personne n'en achèterait une avec la technologie des années 80 ! En fait, contrairement à ce qu'on pense et pour des raisons liées au duopole, au coût de la recherche et développement en matière aéronautique, l'innovation en aéronautique est moins importante que dans d'autres industries. Il faut donc arriver à la stimuler.

Deux approches se dessinent. La première, c'est peut-être d'instituer auprès des motoristes et des constructeurs d'avions, des normes qui les obligent à progresser. "En 2020, vous devez être capable de produire des avions qui, pour des performances identiques, consommeront moins de pétrole et seront plus efficaces énergétiquement."

La deuxième dans laquelle nous avons quelques espoirs, ce sont les énergies non fossiles, le bio-fioul avec lequel on fait des expérimentations aux Pays-Bas et en France. La France va participer à une expérimentation d'usine pilote avec le CEA et nous avons signé un accord pour qu'ils produisent du bio-fioul pour le transport aérien. C'est un processus industriel connu. Le pilote a pour but de vérifier la faisabilité surtout économique de la filière.

¹ Trapping : de l'anglais *trap* : piéger

Il faut savoir qu'en France, on produit l'équivalent de 160 millions de tonnes équivalent pétrole de biomasse par an, qui, si vous les ramenez à la consommation en France de pétrole, représente 100 millions d'équivalent pétrole en France. C'est plus que la consommation totale. Notre consommation d'Air France-KLM est de 7 millions de tonnes par an. Sur ces 160 millions de tonnes, 100 passent dans des processus agricoles ou industriels. Le processus agricole étant la production alimentaire, il est hors de question d'y toucher. Et les productions industrielles représentent tout ce qui est pâte à papier, production de meubles, toute la filière bois.

Il reste 60 millions de tonnes équivalent pétrole qui sont des déchets inutilisés et qui pourrissent. C'est un cycle court de carbone, puisque ces déchets ont été produits ces dernières années et à ce cycle court, on peut considérer que si vous savez exploiter la biomasse de façon intelligente et à des coûts raisonnables, vous êtes dans un bilan carbone très favorable, avec une diminution qui peut aller jusqu'à 80 % de l'empreinte carbone de ce carburant.

La principale difficulté, c'est que ces 60 millions de tonnes sont complètement dispersées sur le territoire. Toute cette biomasse produite annuellement n'est pas exploitée et se trouve dans les forêts et les sous-bois.

Ce test auquel nous allons participer va être effectué, et nous avons l'espoir, parmi d'autres filières, que cela peut être une partie de la solution pour le transport aérien. On estime que les bio-fiouls devraient pouvoir être un carburant compétitif de grande ampleur sur le plan du coût et du processus industriel, vers 2020. Nous obtiendrons les premiers carburants de façon un peu pérenne vers 2015, et ce n'est qu'à partir de 2020 que le bilan est énergétique. Il nous reste quand même quelques années où nous n'aurons pas le bénéfice de ces bio-fiouls. Il faut travailler sur ce sujet.

Là aussi, je pense que les règles et les normes peuvent jouer un rôle important. Si la Commission Européenne fixait une règle qu'à l'horizon 2020, 2 % du jet fioul utilisé dans le transport aérien devrait être du bio-fioul, selon des normes qui n'empiètent pas sur la production alimentaire et dans des conditions où l'empreinte carbone diminue fortement, cela nous aiderait beaucoup, parce que cela inciterait l'ensemble de la filière des pétroliers et énergétique à développer des biocarburants, puisqu'ils auraient l'obligation de nous les fournir à l'horizon 2020.

Nous avons notre part de responsabilité, mais les manufacturiers, les constructeurs de moteurs et les producteurs d'énergie avec qui nous travaillons, ont aussi leur responsabilité dans le fait que l'empreinte carbone du transport aérien doit baisser. Nos responsabilités propres sont notre faculté à investir dans de nouveaux avions, à améliorer nos procédures. Nous avons vu ce que cela apportait. Cela veut dire qu'il faut accepter que par le biais de taxes ou d'achat de quotas, nos coûts soient plus importants et qu'on fera payer plus cher au consommateur, conduisant au final la croissance de la demande à diminuer.

Au sein d'Air France-KLM, nous l'avons admis au niveau européen. Nous avons toujours été l'avocat du système des permis d'émission, parce que nous pensions qu'au niveau européen, c'est plus facile à mettre en œuvre qu'un système de taxe mais à la limite, peu importe que soit une taxe ou un système de quotas. L'essentiel pour nous, c'est que premièrement, tous les acteurs soient logés à la même enseigne en Europe. Avec le ciel unique européen, il n'est pas très compliqué de mettre en place ce système. Nous avons toujours milité pour cela. Deuxièmement, dans la mesure où ce système a pour but de réduire la demande à travers une augmentation du prix, puisque cela peut réduire la croissance du transport aérien intra européen de 1 % par rapport à sa tendance naturelle. C'est un peu le but d'infléchir la croissance de la demande de transport en faisant payer le consommateur. Troisièmement, qu'il n'y ait plus de mécanismes au sein de l'Europe où l'on accepte de stimuler la demande à travers des subventions, qu'elles soient régionales, de la part d'aéroports

ou qui que ce soit. C'est une contradiction dans les termes qu'il est impossible aux autorités européennes d'accepter.

Nous avons un lobbying extrêmement fort à Bruxelles pour qu'il y ait une cohérence de la politique européenne en la matière et s'assurer que ce qu'on fait d'un côté, mettre la pédale sur le frein, d'autres ne continuent pas à mettre le pied sur l'accélérateur, sinon l'ensemble du système va sortir de la route. Pour nous, c'est un moyen de lobbying vis-à-vis des institutions européennes pour que l'on reconnaisse que ce mécanisme de subventionner des compagnies aériennes qu'on a pu justifier à un moment donné car elles permettaient une unification européenne, ne soit plus un système autorisé car il est complètement en contradiction avec cet objectif de la Commission Européenne qui est de faire de l'Europe une économie à faible empreinte carbone.

Le deuxième problème auquel nous sommes confrontés avec le projet de la commission européenne sur ce sujet, c'est qu'ils ont fait un projet qui ne vise pas que les compagnies européennes. A l'intérieur de l'Europe, c'est le droit et même le devoir de la Commission de proposer des solutions aux problèmes que j'ai évoqués. C'est un autre sujet quand on parle au niveau global. Le projet de la Commission est finalement d'incorporer dans ce système de permis d'émission, tous les vols à destination et en provenance de l'Europe. Les autres pays ne sont pas vraiment ravis à l'idée de financer les états européens avec leurs vols alors que finalement, l'essentiel de leur consommation n'a pas lieu en Europe. Sur un vol entre l'Europe et la Chine, quelle proportion de CO₂ correspond à une consommation européenne ? Cela n'a pas vraiment de sens dès que l'on parle de vols intercontinentaux. Il n'y a que des solutions d'ordre global.

L'un des points cruciaux les plus difficiles à résoudre en matière de mise en place de mécanismes réduisant les émissions de CO₂, est que c'est un problème global. Nous sommes confrontés à des problèmes de gouvernances qui ne sont pas purement européennes ou par pays. Nous n'avons pas encore trouvé de solutions face à ces questions.

Au sein de l'OACI, l'organisme international, nous avons fait des propositions avec d'autres compagnies européennes, en essayant de tenir compte à la fois d'un environnement concurrentiel qui reste le même, ne distorde pas la concurrence et ne défavorise pas les compagnies européennes, et à la fois, en mettant en évidence une responsabilité plus grande de ces compagnies. C'est normal que le transport intérieur chinois ou indien croisse plus vite que le transport intérieur européen, parce qu'en Europe, le transport aérien est arrivé à un état de maturité au moins pour ses dessertes intra-européennes, qui ne nécessite pas des taux de croissance comme peuvent en avoir le transport aérien dans ces pays.

Donc, la solution que nous préconisons -mais on voit bien que le chemin sera très long- est de définir des règles au sein de chaque grande zone économique en évaluant le niveau de développement de consommation de ces grandes zones. Si on arrive à faire quelque chose au niveau de la communauté européenne, des Etats-Unis élargis, de l'Inde, de la Chine et du Brésil, nous aurons résolu 80 % du sujet sur le transport aérien. Si on arrive à définir des droits à polluer liés à chacun de ces Etats, ce sera déjà un progrès important ! Ensuite, sur le transport aérien international entre ces Etats, on permettrait une plus grande croissance du transport aérien entre l'Afrique et l'Asie, sans qu'elle soit taxée. Avec, entre l'Europe et les Etats-Unis, des droits supplémentaires à polluer beaucoup plus onéreux.

Toutes les compagnies desserviront ces régions. C'est-à-dire que les compagnies américaines et européennes qui desserviront les destinations Asie, Afrique, auront les mêmes responsabilités. C'est un cadre conceptuel qu'on peut imaginer assez simplement mais qui, dans les modalités d'application, renvoie à des problèmes de gouvernance globale que nous avons vus à Copenhague.

Comment mesure-t-on les droits de chacun ? Quels sont les mécanismes à mettre en œuvre pour corriger ? Qui a le droit de taxer ou de mettre en place ces systèmes de permis d'émission ? En quoi s'imposent-ils aux différents Etats ? Ces questions relèvent toutes des problématiques de gouvernance. Nous sommes confrontés dans le cadre de la globalisation économique et du fait que le CO₂ est une externalité globale, à l'obligation de trouver des solutions globales au niveau mondial.

Même si Copenhague a été relativement décevante dans ses conclusions, ce sujet reviendra à n'en pas douter, sur la table dans les années qui viennent ; cette année au Mexique et l'année prochaine, en Afrique du Sud. Il faudra que le transport aérien vienne aussi avec des propositions.

C'est ce que nous faisons à Air France-KLM, au sein de l'OACI, de IATA, qui est l'organisme du transport aérien international, et au niveau de l'AEA pour essayer que le transport aérien fasse des propositions qui, à la fois, pérennisent son développement d'une façon équitable entre les pays, mais qui nous fassent jouer notre pleine responsabilité puisque cela renvoie à la responsabilité globale d'entreprise.

Je voudrais terminer rapidement sur un sujet. On voit bien que l'on vit dans des économies de plus en plus globalisées, et l'ambition du groupe Air France-KLM est d'être de plus en plus un acteur global du transport aérien au niveau mondial. Cela passe par des partenariats et par des alliances. Ce sont nos clients qui vont utiliser d'autres compagnies aériennes. En fait, si je reprends l'exemple de tout à l'heure, cela nous donne une responsabilité globale. Ce n'est pas parce que nos clients seront transportés par une compagnie chinoise, américaine (c'est déjà le cas) ou demain, une compagnie indienne, que nous aurons des accords globaux. On voit bien que notre responsabilité sociale et sociétale d'entreprise s'élargit à ces alliances globales. Nous devons réfléchir sur ce sujet. Nous avons un cadre conceptuel pour travailler sur ce point et ce cadre est engageant puisque c'est un engagement signé par Air France-KLM, qui sont les dix principes du pacte mondial de l'ONU, le *Global Compact*.

C'est un engagement qu'ont pris beaucoup de grands groupes européens mais de plus en plus de grands groupes non européens, sur des critères à la fois de droits humains, environnementaux, de droit du travail liés à des problèmes de corruption, puisque malheureusement dans certains pays, ce problème de corruption est extrêmement important. Je pense que cela nous donne un cadre de travail et de réflexion qui peut être celui de Skyteam. Une des actions que nous allons essayer de pousser dans les mois et les années qui viennent, c'est que Skyteam, association de transporteurs et d'alliances du transport aérien mondial, adhère à ce *Global Compact*.

Ce sera difficile parce que dans *Global Compact*, sont mentionnés des sujets sur les droits syndicaux qui ne sont pas développés de la même façon dans l'ensemble des transporteurs aériens qui travaillent au sein de Skyteam.

Nous avons ces sujets à développer et nous allons y travailler pour essayer de faire en sorte qu'il y ait une cohérence de nos engagements par rapport à notre périmètre propre d'activité élargi. C'est ce que j'ai essayé de vous montrer au cours de cet exposé sur la responsabilité d'entreprise.

Je voudrais aborder un dernier point, puisque vous exercez tous des responsabilités syndicales. Le modèle qu'essaie de développer Air France-KLM avec plus ou moins de succès, témoigne d'une reconnaissance extérieure, mais je suis sûr que le débat, tout à l'heure, fera apparaître qu'en interne, il n'y a pas que des satisfactions par rapport à la façon dont ce modèle se met en place et dont tout cela est géré au bénéfice de l'ensemble de nos parties prenantes.

Je pense néanmoins qu'une réflexion que pourraient avoir les syndicalistes, est que ce modèle est fragile et en péril. C'est un modèle en péril parce qu'il n'y a pas le même niveau de réflexion partout

à travers le monde sur ce sujet. Les valeurs ne sont pas forcément les mêmes. Pour ne prendre qu'un exemple, ces principes que nous mettons en œuvre ne sont pas appliqués en Europe. Je pense qu'en tant que syndicalistes, vous devriez vous battre davantage pour l'avenir des salariés de nos entreprises, pour que ces principes soient appliqués dans toutes les compagnies aériennes européennes. Je pense que là, il y a du grain à moudre et des choses à faire.

Et de même, il y a une réflexion à mener de façon plus globale pour assurer la pérennité de notre modèle qui est confronté au phénomène de globalisation et que l'on doit essayer de préserver et de développer au cours des années qui viennent.

Je vous remercie.