



# "Responsabilité sociétale des entreprises"

Lundi 20 septembre 2010

Historique de la responsabilité sociétale dans le monde et en Europe  
Présentation du Rapport Développement Durable d'Air France KLM

*Jan Ernst de Groot*  
*Directeur général de KLM*

**M. DE GROOT.**- Bonjour à tous et merci de m'avoir invité à votre cinquième rencontre OMNES AF KL. C'est un honneur pour moi d'être ici à Amsterdam avec vous. Je vais essayer de parler le plus clairement possible en néerlandais sans trop de jargon aérien, afin de vous présenter la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises.

Vous connaissez tous ce sujet, mais je pense qu'il est bon de passer en revue certains de ses fondements. Je serai un peu provocant de temps en temps, aussi n'hésitez pas à réagir, cela fait partie du jeu et nous permettra d'avancer.

J'ai préparé quelques transparents dans lesquels je mentionne ce que font KLM et Air France en matière de responsabilité sociale. Je suis un des directeurs généraux de KLM, donc forcément plus au courant de ma compagnie, mais vous me complétez sans doute sur Air France, comme mes collègues d'Air France qui interviendront dans le courant de la journée. Je vais essayer de vous donner un aperçu global de KLM Air France.

Je vais commencer par des définitions.

Aux Pays-Bas on parle très souvent de ce terme « responsabilité sociale ou sociétale des entreprises ». Pourquoi l'utilise-t-on ? Pourquoi entreprise ? Parce que nous sommes une entreprise. Pourquoi sociale ? Nous sommes sociaux naturellement, mais toujours responsables. Voici quelques définitions que nous utilisons. La première est utilisée par SAM Research, une agence de notation qui évalue les entreprises dans ce domaine. Elle a fait savoir la semaine dernière, qu'Air France-KLM était n° 1 en termes de durabilité Dow Jones pour le secteur "voyage et temps libre". On met ainsi l'accent sur le long terme, mais on parle également de la valeur des parties prenantes, des individus, de la planète, comme de l'environnement, avec un équilibre que nous devons maintenir entre ces trois acteurs.

Une autre définition, un peu plus vague peut-être, ce sont ces trois P que vous voyez ici, People, Profit, Planet, reliés entre eux. Il s'agit de toutes sortes de prestations non financières, non économiques, mais qui font que notre entreprise aérienne est bien ancrée dans la société. Qu'il y ait une crise économique, une épidémie, un problème de démographie ou de terrorisme, nous y sommes confrontés. Nous sommes forcément obligés de tenir compte de ce thème. Cela fait très longtemps que KLM et Air France s'y intéressent, mais il s'agit maintenant d'organiser ces valeurs.

La zone qui se chevauche entre les trois P, représente le durable. Il y a toutes sortes de normes, de critères, quand on est durable et quand on ne l'est pas. Beaucoup d'instances s'y intéressent, mais ce n'est pas toujours très clair vu leur nombre. Au supermarché, on voit de plus en plus de labels de qualité sur les produits, des sardines pêchées de façon durable ou pas, des légumes arrivés directement de chez le paysan ou par avion. Tout cela est fait pour attirer le client, naturellement.

A droite, vous reconnaissez peut-être ce label pour les voitures. Le *global reporting initiative*, lui, évalue les vies, les entreprises, les sociétés, et aide à mesurer ce qui est important pour leur secteur en termes de durabilité. Il y a quelques années, on a voulu que ces organisations viennent à Amsterdam. Elles étaient à San-Francisco et on est content de les avoir à Amsterdam parce qu'elles voyagent beaucoup. Ce sont elles qui ont mis le G3 sur le marché. Tout comme Windows, elles reviennent à chaque fois avec une nouvelle version et préparent un travail sur mesure pour chaque secteur, qui devient un peu la norme mondiale.

Le *Global Compact* ou Pacte Mondial, à gauche en haut, est une organisation qui travaille pour les Nations Unies, sur les objectifs du millénaire de l'an 2000. Là, on mesure en fait ces différents

éléments, ce qui parfois attaque notre moral, quand est évoquée la famine dans le monde par exemple. Nous avons adhéré au pacte Mondial et j'en parlerai plus longuement tout à l'heure.

C'est également une question de mode. Tout ce qui est "vert" se vend mieux et quand on dit qu'on est vert, on vend davantage. N'importe quelle publicité « verte » attire plus de clients. Pour certaines marques, c'est parfois un peu risqué, car il faut naturellement que ce soit vrai. Il y a 10 ans, une entreprise a radicalement changé en faisant savoir "qu'elle allait être durable". J'avais eu l'occasion d'étudier leurs programmes et de parler avec leurs personnels. Ils ont changé leur logo en BP. Quand on sait ce qu'il en est advenu ensuite, ce n'est pas très brillant ! C'est bien entendu lié à ce qui s'est passé dans le golfe du Mexique. Ils ont quitté l'index du Dow Jones. Des milliers de personnes se sont engagées pour en arriver là, c'est dramatique ! Ils avaient déjà eu des problèmes de sécurité et maintenant, ce dernier drame dans le golfe du Mexique. C'est vraiment une période extrêmement difficile pour eux. Cela démontre qu'il ne suffit pas d'avoir un logo vert, mais que le contenu doit suivre.

Nous avons toutes sortes de parties prenantes, pas seulement les actionnaires mais également les investisseurs, les employés, les clients, les groupes d'intérêt, les ONG, les communautés locales, les politiques. On peut en trouver d'autres. Toutes ces personnes sont concernées, même si certaines sont plus intéressées que d'autres par la valeur ajoutée.

Nous sommes situés tout près de l'aéroport de Schipol. Nous avons signé un accord avec les communes environnantes et l'Etat parce que les habitants veulent savoir où ils en sont. Ils ont acheté leur maison et se demandent si l'aéroport va continuer à se développer et comment. Le fait de signer des accords en amont s'inscrit en termes de durabilité, et c'est positif pour l'avenir. Si ces accords n'existaient pas, on ne pourrait pas évoluer sereinement. Ils sont donc essentiels face à la concurrence, et nous les adaptons au fur et à mesure, contrairement à Lufthansa. Englobant les parties prenantes les plus proches, ils aident également à organiser la croissance comme la stratégie.

Quelles sont les tendances ? Tout est relié et interconnecté. La globalisation, au début, on s'est dit qu'elle était positive, mais on se rend compte maintenant qu'en cas de crise dans le monde, celle-ci arrive tout de suite chez nous. Agir de façon réactive ne suffit pas. Il va falloir être proactif, sinon notre réaction ne sera pas à la hauteur. Je ne sais pas comment cela se passe en France mais aux Pays-Bas, nous sommes axés sur le très court terme. C'est lié à la politique, comme aux journalistes. En tant qu'entreprise, on est obligé de réagir à chaque instant, en étant le plus proactif possible.

La réputation de notre marque nous impose également d'agir rapidement. Je peux bien évidemment utiliser des arguments indirects en vous disant que c'est bon d'un point de vue professionnel, stratégique, pour notre réputation. Mais nous pensons sincèrement que c'est important tout simplement pour le monde, pour les autres, pour l'environnement. En tant que grande entreprise, nous avons une responsabilité envers les autres.

Ce qui est difficile, c'est que nous sommes dans un système où l'on est évalué selon les lois classiques de l'économie. On ne peut pas se comporter comme si nous étions déjà intégrés dans une nouvelle économie verte où le retour sur investissement ne compte pas. Il faut tenir compte de l'ancien système tout en préparant ces nouveaux blocs pour le monde de demain. C'est un peu notre défi. Tout ce que nous réalisons chaque jour doit être efficace, dès à présent. Par exemple, le hub doit travailler aujourd'hui, mais en même temps, envisager des solutions qui seront aussi pertinentes dans les 5 ans, comme une simple piste d'atterrissage. Il faut absolument penser à l'avenir.

Que faire ? En tant qu'entreprise, on est bien seul. Nous pouvons très bien décider collectivement d'éteindre les lumières après 20h00, mais si jamais la Chine ouvre une nouvelle centrale chez elle, nous devons malheureusement oublier l'économie que nous pensions réaliser.

On essaye de se préparer à ce type de modèle, en évaluant et anticipant son impact de façon différente. De plus, sa principale caractéristique demeure qu'il évolue en permanence. Il peut en découler des impacts importants en terme de pilotage sur ses personnels, ses avions, ses bâtiments. Quand il s'agit de l'environnement, c'est plus difficile. Il demeure essentiel en termes de responsabilité sociale des entreprises, d'avoir des accords liant KLM avec Amsterdam et d'autres parties prenantes. Si on arrive à signer des accords écologiques, c'est bien, mais on ne les contrôle pas complètement. Je les ai donc colorés en bleu clair, parce qu'ils nous échappent plus ou moins.

Airbus est puissant, mais on peut néanmoins les influencer quelque peu lors des négociations. Aujourd'hui, les compagnies aériennes des Etats du Golfe placent des commandes auprès d'Airbus, en négociant en échange des droits d'atterrissage, par exemple. Ce n'est pas dans l'intérêt d'Air France-KLM mais sans doute celui d'autres Etats, et la problématique demeure complexe. Ces thèmes touchent au long terme, aussi demande-t-on à l'Etat et à l'Europe d'en tenir compte. Dans ce cas, on part de la chaîne.

Il existe également d'autres domaines où nous ne maîtrisons pas les impacts mais qui sont suffisamment importants pour qu'on en tienne compte. Il y a souvent de belles initiatives de la part des salariés pour combattre la misère dans le Tiers Monde, qui permettent de marquer notre différence. Si les projets semblent modestes, ils sont néanmoins importants, et j'y reviendrai plus tard.

Qu'en est-il de KLM-Air France ? Nous avons deux entreprises, toutes les deux avec une longue histoire. On me demande souvent lors d'interviews, si la responsabilité sociale chez Air France est importante. Je dis "oui naturellement, c'est un vrai sujet en France". Si on avait été associés à des Anglo-Saxons, ce serait beaucoup plus difficile, je pense, parce que les entreprises anglo-saxonnes tiennent énormément compte des actionnaires et beaucoup moins des aspects sociaux. Nos deux compagnies pilotent leurs programmes depuis 1996. Evidemment, nous agissions dans le domaine social avant 1996, mais la responsabilité sociale n'existait pas vraiment de façon très formalisée.

En 2005, nous avons publié notre premier rapport commun et vous pouvez d'ailleurs constater la progression. Si nous faisons encore beaucoup d'autres choses de façon coordonnée, pourquoi en faisons-nous de façon séparée ?

Simplement parce que nous opérons dans des environnements avec des lois différentes associées à des parties prenantes variées. Cela n'a aucun sens que KLM passe un accord avec l'Etat français pour Roissy, c'est absurde ! On le fait ensemble en tant que groupe, grâce à des accords globaux et ensuite par du travail au niveau local. Nous sommes également très actifs tous les deux pour l'achat de biocarburant, qui se révélera très important pour l'avenir.

On le fait ensemble dans les grandes lignes mais par contre, KLM peut obtenir une subvention de l'Etat néerlandais aux Pays-Bas, à l'instar d'Air France qui travaille dans un consortium avec un *tender* européen. En fait, il s'agit d'un domaine d'activité où nous nous coordonnons, en préparant ensemble nos rapports Air France KLM, car l'index durabilité Dow Jones n'est valable que pour des sociétés cotées en bourse. La seule action qui est cotée pour nous, c'est celle d'Air France-KLM, ce qui explique qu'après ce travail de rapport collectif, nous avons ensuite localement des plans d'actions différents.

Quelques dilemmes existent entre les trois P comme en termes d'investissement de temps. J'espère pouvoir l'évoquer plus tard.

Vous avez peut être feuilleté à l'entrée, le rapport Responsabilité Sociétale des Entreprises de KLM-Air France (RSE). Nous avons décidé de faire reposer ses fondations sur cinq piliers. Il s'agit des fameux trois P, mais évidemment nous mettons l'accent sur tout ce qui est durable. En effet, si on

parle souvent de responsabilité sociale, il s'agit surtout d'aspect environnemental. On doit évoquer naturellement le changement climatique, parce que c'est absolument essentiel en termes de coûts, comme en termes opérationnels, avec l'impact environnemental en général, qui est au cœur des relations avec nos clients. Est-ce que les clients s'y intéressent ? Est-ce qu'ils sont prêts à payer davantage ? Est-ce qu'ils exigent éventuellement que nous ayons cette fibre verte ? En politique de ressources humaines, il s'agit également de la gestion des salariés au travers de nos projets. Comment distinguer entre une gestion normale du personnel et une gestion verte qui encourage le développement local ? Un exemple de réponse a été apporté en mentionnant les accords qui lient Schipol ou Roissy à leurs riverains.

Des accords ont été conclus autour du changement climatique. En France, on a beaucoup parlé du Grenelle de l'environnement mais aux Pays-Bas, nous avons ce qu'on appelle les accords « propres et purs » ainsi que d'autres partenariats avec l'Etat, avec des obligations quantitatives ou qualitatives selon les types d'accords.

Aux Pays-Bas, nous avons signé un partenariat avec l'Organisation mondiale pour la sauvegarde de l'environnement. Si c'est relativement facile de négocier avec eux, en revanche avec l'Etat, c'est plus compliqué parce que l'Etat pense le plus souvent que nous sommes des pollueurs. Quand on interroge nos compatriotes sur le niveau de nos rejets atmosphériques, ils évoquent des émissions de dioxyde de carbone de l'ordre de 20 %. Ce n'est pas vrai du tout, il ne s'agit que de 2 % ! La société n'est pas consciente du niveau réel de nos nuisances.

À la suite des élections néerlandaises, nous avons également lancé ce qu'on appelle l'agenda "connaissance et innovation" qui s'attaque à un grand nombre de ces sujets en utilisant plusieurs processus innovateurs. En tant que compagnie aérienne, on ne va pas demander évidemment à nos clients de moins voyager, mais on peut essayer d'améliorer la technologie. Pour cela, il nous faut naturellement l'aide de l'Etat.

Voici le plan d'actions "climat", que j'ai déjà montré à certaines personnes dans cette salle. C'est un modèle assez convivial. La courbe qui doit diminuer est celle des émissions de dioxyde de carbone, car le reste est durable. Si on n'avait besoin que d'une toute petite piste d'envol pour parcourir le monde entier, avec relativement peu de carburant par passager, le problème demeure l'émission de dioxyde de carbone. Et à notre niveau actuel, la croissance reste énorme et nous oblige donc à réagir. Or, faire en sorte que cette courbe diminue, impose que la technologie change l'évolution de cette courbe. On peut également décider de ne plus faire voler nos avions, même si vous ne seriez pas d'accord, mais à mon avis, cela ne changerait rien car d'autres continueraient à le faire à notre place. Nous sommes condamnés à continuer de voler !

Comment faire baisser cette courbe ? Tout à fait à droite, se trouvent les projections établies en termes d'impact maximal pour 2040-2050. Il nous faut nous en remettre aux nouvelles technologies, en sachant que cela va être très difficile pour les constructeurs de mettre des avions novateurs sur le marché car il n'existe pas encore de véritables technologies révolutionnaires. Les politiques ne se rendent pas compte souvent des répercussions de leurs signatures lorsqu'ils avalisent toutes sortes d'accords verts. Les avions que l'on réceptionne maintenant, qu'ils viennent de Toulouse ou de Seattle, sont des avions qui voleront encore en 2030. C'est la structure de notre modèle qui est en cause, et si on veut vraiment que notre empreinte diminue, il faut tenir compte de la flotte actuelle.

Que faire à court terme, et qu'est-ce qui aura le plus d'impact ? Utiliser d'autres types de carburant ? L'année dernière, lors d'un vol d'essai avec la moitié de biocarburant alimentant un des moteurs, on a pu constater que l'émission de dioxyde de carbone diminuait de l'ordre de 80 % ! Mais comment faire pour qu'il y ait suffisamment de biocarburant ? Cela doit être certifié et financièrement

envisageable, non pas pour de simples vols d'essai mais pour toute la flotte. Reste à savoir si c'est matériellement possible. Comment faire pour lancer ce nouveau marché des biocarburants ?

Un autre sujet tout aussi important a trait au *single european sky*. En 2010, nous fonctionnons avec un marché européen, une monnaie européenne, mais paradoxalement avec plusieurs espaces aériens. C'est dommage, car cela pourrait être plus efficace et permettrait de ne pas rejeter annuellement plus de 16 millions de tonnes de dioxyde de carbone qui représentent un pourcentage important des émissions européennes. Mais il faut en rechercher la cause dans la façon dont l'espace a été élaboré. Il faut donc, en premier, prendre des mesures en termes d'efficacité avant d'aborder l'innovation technologique. En effet, certains réseaux peuvent être optimisés en raccourcissant les trajets. Vous n'ignorez pas que beaucoup de pilotes essaient d'économiser le carburant. L'aviation s'attache à gérer le mieux possible le carburant au quotidien, pas seulement à cause des coûts mais également des problèmes techniques, sans compter que chaque litre de kérosène en excédent oblige à faire l'impasse sur un kilo de fret. L'aérien essaie de faire des économies de carburant depuis 1920 !

De plus, le prix de l'énergie qui augmente nous concerne, indépendamment de l'émission de dioxyde de carbone, et il est tout à fait compréhensible que nous cherchions à améliorer notre dépendance.

D'autres sujets sont plus difficiles, quand on aborde la biodiversité et les ressources de plus en plus rares. Avec le *low impact emission of seating*, nous proposons des programmes où les clients de KLM ou d'Air France peuvent calculer les émissions de dioxyde de carbone engendrées par leur voyage et les compenser par des offres attachées aux programmes. Mais peu de clients utilisent cette option, la majorité ayant l'impression que c'est avant tout du ressort de la compagnie aérienne et pas du leur.

Abordons maintenant, l'échange des droits d'émission dans l'union européenne.

En 2012, nous devons acheter des droits d'émission pour avoir la possibilité d'émettre du dioxyde de carbone. C'est un combat dur à mener qui s'annonce, car il demeure essentiel pour nous que ce programme soit abordable, pratique, qu'il ne devienne pas une usine à gaz administrative, surtout qu'il soit adapté à l'aérien (*level plane field*) comme pour les autres secteurs, et enfin, qu'il ne concerne pas seulement les compagnies aériennes européennes en représentant, pour elles seules, un surcoût important.

En effet, il serait injuste que l'ensemble des compagnies mondiales ne soit pas impacté par ce système de quotas comme nous le serons en Europe. Si American Airlines atterrit chez nous, ils devront intégrer le système, mais cela correspondra à 1% de leurs vols, alors que ce sera 100 % des nôtres. Vous conviendrez que ce n'est pas la même chose ! Apparemment, c'est très difficile à faire entendre ! Nous espérons passer ce cap et aller vers un système privilégiant la taxe, alors que les Américains préféreraient des plafonnements.

Ensuite, on a évoqué la piste de licences qui pourraient s'échanger. Mais là encore, il y a un commerce qui s'opère avec un prix plus ou moins normal et là non plus, le Président **Obama** n'a pas réussi à enthousiasmer les membres de son Parlement. Donc, retour à la case départ !

La conférence de Cancún, qui suit celle de Copenhague, ne proposera rien susceptible de motiver les Américains à ce niveau. On risque fort donc de ne pas s'entendre sur un accord mondial. Pourquoi ? Parce que notre secteur est le reflet de la mondialisation par excellence, d'autant plus pour KLM-Air France, à la différence d'easyJet qui opère seulement en Europe. Mais nous tenons à obtenir un accord mondial, qui ne devra pas concerner seulement l'Europe, au risque de provoquer des problèmes de distorsion de concurrence.

Il faut analyser la portée de cette loi. S'agit-il de tous les vols ou de certains vols ? En ce qui nous concerne, ce ne sont pas les compagnies africaines que nous redoutons mais plutôt les européennes, les américaines et les asiatiques, qui sont toutes plus ou moins confrontées au même contexte et qui doivent donc assumer les mêmes charges.

KLM-Air France a été pionnier en termes de système de commerce, mais le groupe n'offre pas forcément une garantie d'obtenir un commerce équitable au niveau de l'échange des droits d'émission. C'est un débat très actuel. L'impact n'est pas encore très important, parce que l'échange des droits d'émission ne mène pas forcément à une aviation plus verte. C'est surtout une motivation, et il faut bien sûr avoir une raison d'être motivé. C'est très bien que les politiques ciblent, c'est stimulant, mais nous pouvons peut-être développer une alternative comme les biocarburants qui peuvent réaliser une différence de 80 %, créant ainsi un impact considérable. S'il y a d'autres alternatives, il faut les stimuler en même temps, avec en échange, une récompense.

S'il est difficile de parler du climat et du changement climatique, il est aussi ardu de signer des accords clairs et nets avec les différents Etats du monde, car ils ne sont pas organisés ensemble dans des groupes. Nous recherchons le soutien d'autres organisations qui peuvent nous aider à convaincre les parties prenantes comme nos partenaires. Par exemple, la branche néerlandaise du Fonds mondial pour la nature, avec laquelle en 2007, nous avons conclu des accords à propos d'une croissance neutre au niveau climatique. C'était un accélérateur important pour réduire les émissions et prendre les mesures nécessaires à cet égard. De plus, on voit que des personnes de bonne volonté sont disposées à aider et ne se cantonnent pas aux critiques. Au contraire, ce Fonds mondial pour la nature est impliqué de façon très active au niveau des biocarburants et de la sensibilisation du public. En effet, l'opinion publique a des doutes sur l'utilisation des biocarburants, en l'absence de critères sélectifs, par crainte entre autres, qu'on participe une pénurie de nourriture pour fabriquer du biocarburant et faire voler nos avions. Ce qui, bien sûr, n'est pas le but.

Chaque euro que nous investissons doit porter ses fruits. Nous ne pouvons pas investir dans ce qui ne s'avèrerait pas durable. Si, par exemple, nous investissons dans certaines cultures et que nous nous rendons compte dans 10 ans ou 20 ans de certains effets nocifs, nous nous retrouverons alors avec un nouveau problème qui nous aura fait perdre notre investissement initial. Ce qui n'est évidemment pas le but.

Air France a fait de grandes choses au niveau de la protection des forêts, par exemple à Madagascar, une île fortement concernée par l'érosion des sols et dont les populations, ayant utilisé toutes leurs ressources naturelles, doivent dorénavant affronter la pénurie de nourriture. Pourquoi est-ce important pour l'aviation ?

Premièrement, parce que c'est une destination incontournable mais aussi pour affronter cette dure réalité. C'est très intéressant de jeter des ponts entre ces problèmes de déforestation et les thèmes qui nous concernent plus particulièrement. Une initiative a été lancée, qui s'appelle "*reduce emissions from deforestation et forest degradation*". 18 % de toute l'émission de dioxyde de carbone est causé par la déforestation. Et 18 % de tout ceci est causé par toutes les formes de transport : les bateaux, les avions, les voitures, les trains. Nous essayons tous de trouver des solutions séparément. Certains Etats cherchent ce qui peut être réalisé pour limiter la déforestation, d'autres et parfois les mêmes, se penchent sur la question des échanges de droits d'émission. Je ne sais pas si cela va fonctionner, vu la complexité et les innombrables incertitudes, alors que cela va coûter beaucoup d'argent. Est-ce que cela finira par donner le résultat désiré ?

Il serait logique de jeter des ponts entre ces initiatives, sinon dans 10 ans, nous aurons un commerce d'émission mais encore plus de forêts auront été supprimées. Il faut étudier comment peuvent se combiner certains projets, parce que le dioxyde de carbone peut aussi rapporter de l'argent. Les

arbres aussi. Actuellement, les arbres ne rapportent malheureusement que si on en fait quelque chose, mais on peut aussi les valoriser en disant "ils sont comme des réservoirs de dioxyde de carbone". Si on pouvait dériver des droits d'émission par le biais de la protection des forêts, cela pourrait ouvrir des perspectives fort intéressantes. Ce n'était pas la raison majeure qui a initié le projet à Madagascar, mais ce sont des pistes importantes et intéressantes à explorer.

Pour ce qui est des aéroports, il y a bien sûr maintes initiatives de l'industrie. Il faut trouver un juste équilibre comme celui qu'on a recherché au sein d'Air France-KLM, dans le domaine de l'insonorisation ou de la lutte contre la pollution, mais en étant moins axé sur le dioxyde de carbone. Les riverains ne maîtrisent pas très bien le sujet, et ne sont pas au fait de ces deux problématiques qu'il faut bien sûr gérer, surtout si on nous explique que les moteurs qui éliminent moins de NOX (oxydes d'azote odorants et toxiques) font également moins de bruit. Il faudra absolument déboucher sur une législation harmonisée au risque de ne plus s'y retrouver.

En ce qui concerne les procédures au niveau opérationnel, nous venons de conclure des accords avec des associations de riverains sur la problématique des approches avant l'atterrissage. C'est prometteur, car nous constatons que les innovations en termes de procédures de vol peuvent contribuer à réduire fortement les nuisances supportées par les riverains. Le problème, c'est que paradoxalement, suite à notre signature de cet accord, certaines communes ont immédiatement élargi leurs plans d'occupation des sols pour la construction de nouvelles maisons. On se dit parfois que nous sommes seuls à penser au long terme, parce que nous souhaitons continuer à exercer notre métier dans les 10, 20, 90 années à venir. En effet, beaucoup de gens travaillent à court terme, mais nous devons continuer à délivrer notre message, et les nombreux salariés de KLM qui habitent dans les environs peuvent sans doute aider à ce que leurs voisins prennent en considération l'importance du long terme.

Les clients et la sécurité. Bien sûr, nous devons transporter nos clients en toute sécurité jusqu'à leur destination, faute de quoi nous ne pourrions pas survivre dans notre secteur. Si nous échangeons régulièrement à propos de l'environnement ou du développement durable, nous ne pouvons avoir qu'une attitude totalement responsable dans ce domaine.

Après la crise que nous avons traversée en avril et mai, et les nuages de cendres du volcan, le monde politique nous a questionné. Je pense que les opérateurs doivent avoir un rôle plus important qu'actuellement, parce qu'ils savent comment gérer des situations critiques comme les ingestions d'oiseaux ou les nuages de cendres. Il faut donc un système plus élaboré qui puisse statuer sur la fermeture de l'espace aérien.

Les hommes politiques nous répondent "oui, mais vous ne pouvez pas prendre ce genre de décision, parce vous avez l'obsession de voler". Mais je crois au contraire, que notre industrie sait gérer ce genre de crise, parce que cela fait partie du cœur de notre métier et que nous avons consacré beaucoup d'efforts à la sécurité ces dix dernières années. C'est ce qui est résumé dans le terme « *licence to operate* ». Il faut qu'on porte attention à la justification de notre avis, faute de quoi nous ne pourrions plus participer à la résolution de solutions. Nous ne faisons pas de publicité sur ce sujet, puisqu'il nous concerne autant que le développement durable, même si cela ne semble pas être perçu avec autant d'évidence par tous.

J'étais récemment invité à débattre avec un ministre indien sur le thème du développement durable. Face à l'attitude à adopter envers cette problématique, il nous semble souhaitable que les droits d'atterrissage soient seulement accordés aux trois premiers transporteurs figurant au Dow Jones *stability index*.

Il faut que des conséquences soient liées à cette contrainte, parce qu'il y a derrière une incitation à ce que les clients achètent leurs billets, sans parler de la satisfaction du Fonds mondial pour la nature. Etant en tête de liste depuis 6 ans, je trouve aussi légitime que nous soyons récompensés.

Mais l'Etat va-t-il nous récompenser de notre engagement sociétal sur le long terme ? Cette durabilité me semble aussi indispensable que la naturelle convivialité que nous devons à notre clientèle. Si certains s'inquiètent de nos émissions de dioxyde de carbone, ils auraient dû le faire dix ans plus tôt ! Ce sont d'ailleurs souvent les mêmes personnes qui achètent des sièges pour quelques dizaines d'euros, pour aller voir une exposition à Barcelone, par exemple ! Air France-KLM demande un traitement différent et différencié des opérateurs, eu égard à son attitude à bien traiter ses clients, ses employés, comme l'environnement. Un point, c'est tout !

Voilà en résumé ce que nos clients *frequent flyers* nous révèlent dans l'enquête de satisfaction de 2009. Quelle est l'attente du client sur la responsabilité sociale des entreprises ? Et plus particulièrement du client vis à vis de nos compagnies ? En effet, nos concitoyens s'inquiètent du climat comme de l'état de la planète, comme l'indiquent clairement leurs réponses, même si parfois, lorsqu'ils font leurs courses, leurs choix sont un peu différents. Face à ces inquiétudes formalisées, quel est l'acteur qui doit prendre des mesures ? On veut surtout qu'une attention spécifique soit consacrée à la pollution générée par les transports. Mais c'est aussi à nous de le faire : le changement climatique, l'usage de l'eau, le traitement des déchets. S'il est très important pour nos passagers de connaître ce que réalise le catering sur le sujet, c'est parce que cela demeure plus visible que le dioxyde de carbone qu'on ne voit pas et ne sent pas. C'est clairement un problème identifié de l'entreprise. Les émissions ne semblent pas « trop interpeller » nos clients, qui ne souhaitent pas « trop compenser », à la différence du catering où ils remarquent qu'il n'est pas toujours géré de façon efficace. On doit donc améliorer nos prestations dans ce domaine. Par ailleurs, comment impliquer nos clients ? Comment souligner les progrès réalisés ? Sans mentionner les forêts tropicales qui disparaissent et qui contribuent à alimenter une source d'inquiétude relativement importante pour beaucoup de nos clients. Tout ces sujets concernent nos passagers et c'est à nous d'y apporter une solution.

Mais que pouvons-nous faire ? Nous n'avons pas nécessairement de vols desservant cette région. Quel est l'impact ? Nous avons démontré sa faiblesse, sauf pour les émissions de dioxyde de carbone. On doit donc s'engager en terme de biocarburants, sans pour autant que cela nous porte préjudice. Mais quels liens doit on établir en termes de responsabilités, à un moment où elles se renforcent de plus en plus ? Il y a 10 ans chez nous, aux Pays-Bas, je ne sais pas ce qu'il en était en France, le sujet le plus difficile à aborder demeurait le *corporate social convenience code*, ou encore plus loin dans le passé, l'application de la législation anti-tabac ou "*tabacco code*", parce qu'il s'agissait de responsabilisation des entreprises. C'était un point délicat.

Aujourd'hui, nous sommes, pour ainsi dire, responsables des problèmes du monde entier avec la mondialisation, face aux nombreuses parties prenantes aux influences plus ou moins limitées. La société, les clients, nos citoyens, nous demandent de matérialiser cette différence et le challenge est devenu immense.

Face à ce concept très étendu de responsabilité sociale d'entreprise, les attentes de la société vis-à-vis des entreprises comme KLM et Air France, sont gigantesques. On ne peut pas simplement répondre en disant "voilà, dans nos statuts, il y a cet objectif qui est mentionné et qui se limite à tel ou tel élément". Cela n'est plus accepté face à des exigences disproportionnées mais néanmoins en rapport à notre structure. C'est là, je crois, que la responsabilité sociale des entreprises peut nous aider.

Voilà en résumé, les attentes et les inquiétudes perçues par les différentes parties prenantes que sont nos clients et que nous nous devons de résoudre. Bien sûr, nous n'avons pas toutes les réponses, et il nous faut d'abord accepter que certains thèmes font bel et bien partie de notre domaine de prédilection.

Par exemple, quand on parle de « thèmes verts », et de valeur ajoutée pour les clients, vous prenez en compte ce client, mais toute la chaîne de l'aviation doit entrer en ligne de compte. Or le passager ne connaît pas tout ce qui constitue le reste de la chaîne et de ses salariés, comme les avionneurs, les motoristes, les pétroliers, les aiguilleurs. Il nous faut intégrer tout cela pour offrir une appréhension fidèle de la composante aérienne à notre client. Mais de son côté, celui-ci va également faire beaucoup d'autres actions, comme utiliser un transport local, passer la nuit dans un hôtel ; toutes sortes de choses qui auront un impact sur l'environnement. Nous pouvons et savons organiser toutes ces choses pour nos clients, même s'il nous faut courir le risque de ne pas être toujours en phase dans tous les domaines.

Mais un client ne demeure plus vraiment fidèle, car il peut utiliser la concurrence grâce à Internet, pour juste un euro de moins. Le défi à relever est de savoir ce que le client veut, ce qu'il entend et retire de toutes ces informations. Nous mesurons en permanence les motifs de ses inquiétudes comme ses souhaits. Au travers de la chaîne locale, nous pouvons faire en sorte que son séjour soit aussi vert que possible, aussi écologique que possible, que les transports qu'il utilise soient aussi verts que possible. Pour le client, que ce soit le kérosène ou un biocarburant, cela ne devrait pas faire une différence dans le confort de son expérience.

Un autre P pour *people*. Ce qui est difficile pour les personnes, en termes de responsabilité sociale des entreprises, c'est qu'on ne propose rien de très innovant depuis le début de l'aviation, même si cette problématique est toujours essentielle. C'est un "*people business*" comme on dit, ce qui ne cadre pas avec le thème "planète" où beaucoup de contraintes politiques interfèrent, ce qui est très récent et à l'inverse de la législation en vigueur depuis longtemps sur les caractéristiques sociales bien connues. Mais la responsabilité sociale des entreprises c'est d'aller toujours un peu plus loin en terme de politique sociale, en cherchant à mieux intégrer les thèmes les uns aux autres.

Comme vous pouvez le constater, j'ai dressé une liste d'initiatives d'Air France et de KLM en réponse à la crise économique qui touche l'aviation. Je crois que nous avons fait un travail fort conséquent, non seulement au niveau de l'aviation mais aussi plus globalement pour l'économie, même si je limite mon expertise surtout au niveau KLM. Nous ne voulions pas faire de licenciements secs de salariés, et n'avons pas envisagé cette possibilité. C'est un modèle bien différent des coutumes économiques habituelles. Vous en aviez parlé à M. **Hartman**, et nous reviendrons sur ce sujet : à savoir, les intérêts communs à souligner pour que les autres entreprises néerlandaises s'intéressent à cette démarche.

Ce sont justement des approches qui ne découlent pas simplement de la législation ou du vécu de tout un chacun, mais également d'une réflexion sur le travail adapté à notre avenir. Il faut regarder devant nous, avec des individus qui doivent rester actifs, flexibles, mobiles, dans un monde qui change très rapidement ; ce qui peut sembler un peu dangereux pour les salariés ou les citoyens.

Nous savons que la croissance économique n'aura plus lieu ici, mais ailleurs dans le monde. Notre avantage en tant que transporteur mondial, est que nous profitons aussi de la croissance en Chine et ailleurs, ce qui n'est pas le cas d'autres transporteurs européens. Mais il faut bien sûr créer les modèles pertinents, en attirant des personnes de talent, tout en maintenant la confiance de nos employés. Voilà des défis importants à relever dans ces temps mouvementés.

- L'**employabilité** est un beau terme : comment faire pour que les salariés puissent être employés sur des postes différents. On peut en effet, rester au même poste et être ouvert à d'autres opportunités. C'est une question de mentalité et de motivation. Il faut donc motiver les personnels, leur fournir un sentiment de sécurité, comme le proposent en France, les programmes plus spécifiques de validation des acquis de l'expérience. Je pense que ce sont des grandes tendances actuelles qui correspondent à la façon dont la RSE se traduit au niveau social.

- Mais il y a encore bien d'autres exemples de développement au niveau social, comme la **diversité**. Lorsqu'on parle d'hommes, de femmes, d'homosexualité, en tant qu'entreprise, nous ne pouvons être que le miroir de la société. Il nous faut être tolérant et ouvert et admettre par exemple, la forte croissance des populations seniors en Europe. Il y a une vision Air France-KLM à faire partager, comme l'exercice décentralisé des fonctions, qui nous concerne en tant qu'acteurs avec des structures et cultures locales et qui demeure essentiel à notre survie. Nous travaillons en Europe et nous ne pouvons pas déménager brusquement en Chine afin d'y rechercher de la croissance. Pour vous donner un exemple, KLM est devenu un des plus grands employeurs néerlandais, en partie suite à la consolidation entre Transavia et Martinair, mais également au fait que les autres grands employeurs ont dégraissé. Shell, Philips, TSM, ont fermé des usines et déplacé leurs sites de fabrication vers la Pologne ou la Chine. On voit donc l'importance des compagnies aériennes, et nous continuerons à voler au départ des Pays-Bas comme Air France continuera à le faire à partir de la France. On ne se délocalisera pas en Chine, ce qui demeure essentiel pour nos structures sociales. Nous savons que cela coûtera cher. Même si la collectivité nous critique, nous lui proposons une offre au départ de chez nous et en plus positionnée sur le long terme, et c'est bon pour les investissements et pour les conditions sociales.

- **Sécurité et santé**. Il s'agit également de nos sites à l'étranger. En France, vous connaissez la charte sur les risques psychosociaux. En cas d'incident dans un pays, il y a toujours une législation adaptée. En tant que gestionnaires de l'entreprise, nous devons faire en sorte que cette législation ne soit pas affichée que ponctuellement, mais corresponde à quelque chose. La sécurité sur le lieu de travail demeure essentielle et il faut maintenir tous nos efforts en ce sens. Nous avons maintenant des « champions de la sécurité » à KLM, des managers qui pilotent cette tâche spécifique. La sécurité est aussi influencée par la politique, comme nous le font remarquer les policiers qui connaissent la même obligation de communication. La police nous dit "il y a de moins en moins d'annonces, donc tout est de plus en plus sûr". Nous n'en sommes pas vraiment convaincus, mais c'est vrai que le monde extérieur essaie d'influencer en permanence notre façon de gérer les choses, même en termes de sécurité, ce qui nous contraint à résoudre collectivement les problématiques.

Vous savez tous que nous possédons une charte sociale et éthique au niveau de la holding, depuis 2008.

- Enfin rapidement, pour conclure, le **développement local**. Nous ne sommes pas seulement présents et actifs en France et aux Pays-Bas. Nous pouvons faire la différence quand il s'agit par exemple, de collecter des vieux ordinateurs pour les acheminer à un pays du Tiers Monde ou fournir de l'aide aux salariés de l'aviation sans frontières. Toutes sortes d'initiatives intéressantes, utiles, souvent organisées par les salariés eux-mêmes, parce qu'ils peuvent créer cette différence en utilisant les opportunités qui leur sont offertes sur leur lieu de travail. Et nous pouvons être fiers que KLM et Air France, qui sont des compagnies très sociales, se voient décerner toutes sortes de prix ! Je me demande parfois ce que cela nous rapporte, mais c'est simplement parce que je suis impatient, car tout cela est parfaitement mesuré et évalué.

Un jour, quelqu'un a dit que les choses vraiment importantes, on ne peut pas les mesurer ni les classer. Pourquoi Air France-KLM est-elle si performante dans ce domaine ? Parce qu'il y existe

quelque chose dans nos deux compagnies qui est très fort et qui nous permet de faire beaucoup, grâce aux compétences et à l'engagement de ses personnels, et qui reste unique parmi les autres compagnies aériennes. Je pense que c'est pour cela que nous sommes toujours les mieux placés dans le classement mondial depuis 6 ans.

-Dernier point, le **triple P**. La crise financière nous a appris que l'argent n'est pas un but mais un moyen d'échange, tout simplement. Alors, au lieu d'épuiser le monde et la planète pour « faire de l'argent », on peut l'utiliser pour réaliser ces objectifs importants : le bonheur des personnes, la préservation de la planète. N'est-ce pas cela, le changement dont les journaux parlent ? Comment agir à notre niveau en tant qu'entreprise ?

Pour l'instant, on nous évalue en termes de résultats financiers mais peut-on combiner les deux en parlant également de valeurs ? En premier, les résultats : l'être humain, la planète. Je pense qu'il faut réorienter les objectifs, pas seulement pour nous, mais pour nous rendre compte que les bénéfices annexes sont importants. Les biocarburants et les forêts tropicales sont très importants, mais si on ne dégage pas de bénéfices, cela ne nous avancera guère. Il faut continuer à faire du bénéfice mais ce dernier peut être un moyen et non plus un but.

Si vous avez des questions, critiques ou des remarques, je suis à votre disposition.