



Séminaire

"Responsabilité sociétale des entreprises"

Lundi 20 septembre 2010

Débat avec Bertrand Lebel

(Directeur Développement Durable d'Air France-KLM)

M. CADOREL.- Merci beaucoup, Monsieur Lebel. Je rebondirai très rapidement car le temps file. Nous aurons quelques minutes de questions/réponses. Qui veut parler en premier ? Des échanges, des réflexions ? Je t'en prie.

Question.- Monsieur Lebel, vous venez de faire allusion à un élément qui me semble être le point central de tout votre exposé, qui était fort intéressant dans tout son ensemble. Vous parlez de la fragilité actuelle du modèle. On constate que deux ans après septembre 2008, la sortie du tunnel n'est encore pas visible. Je suppose que c'est donc à cela que vous faites allusion en termes de fragilité ? Pouvez-vous développer davantage votre notion de fragilité du modèle ?

M. LEBEL.- La fragilité du modèle vient de plusieurs points. D'abord de la crise que nous avons connue, mais je n'y pensais pas essentiellement, même si elle peut avoir des conséquences. Je pensais davantage, premièrement, au cadre de la construction européenne qui est inabouti. Nous sommes dans une situation où nous avons créé un marché unique mais dans une configuration où, sur le plan social et fiscal, les disparités sont énormes entre les pays européens. Donc, les acteurs qui sont les plus malins à jouer de ces disparités fiscales et sociales ont un avantage sur le plan concurrentiel absolument incroyable. D'un côté, vous instaurez un système de concurrence basé sur l'égalité entre les compagnies et sociétés qui résident dans les différents Etats, donc les producteurs des différents Etats. De l'autre côté, vous avez des distorsions de concurrence absolument incroyables en matière fiscale et sociale !

Je pense que la construction fiscale et sociale de l'Europe est fondamentale, sinon on assistera automatiquement à un nivellement par le bas du modèle social dans un marché complètement ouvert.

Qu'on ait laissé du temps à certains pays pour s'adapter, parce qu'ils avaient un mécanisme de rattrapage et qu'ils ne pouvaient pas se retrouver avec un niveau de protection sociale qui soit équivalent, d'accord. Mais je pense qu'il n'y a pas de viabilité européenne si le modèle de protection sociale n'est pas un tant soit peu convergent, sinon, nous irons, j'en suis convaincu, vers les modèles les moins-disants du point de vue social.

On le voit bien dans notre activité avec ce qui se passe, je vais la nommer, pour une compagnie comme Ryanair qui joue de toutes les failles du droit communautaire, pour être finalement le moins-disant social du système. Or le moins disant du système est celui qui aura le plus d'impact sur le sort des salariés de nos entreprises parce que, soit, on sera incapable de faire du développement par rapport à ces compagnies car nous ne serons pas capable d'offrir les mêmes prix. Soit, nous serons obligés de nous adapter en remettant en cause et en rognant les acquis sociaux et les droits salariés de nos entreprises. C'est un problème crucial.

Si j'étais syndicaliste dans le transport aérien, j'aurais une action au niveau européen par rapport à ces problèmes, de façon extrêmement virulente, car c'est ce qui porte un risque important sur l'avenir du pacte social de nos entreprises. C'est le premier point.

Le deuxième point est le problème de la globalisation. On voit bien dans nos activités, qu'une Europe qui n'a plus de relais de croissance suffisant implique que la croissance aura lieu ailleurs. Dans les années qui viennent, les échanges économiques continueront et leur croissance sera beaucoup plus importante dans la zone asiatique, entre l'Asie et l'Afrique, ou entre d'autres régions du monde. Nous avons un problème en tant que compagnie européenne à trouver ces relais de croissance. Nous sommes obligés de trouver des accords avec des partenaires chinois, indiens, et

dans d'autres régions du monde, pour essayer de préserver ce qu'on peut préserver et trouver des relais de croissance là où il y en a.

Cela pose les problèmes que j'ai évoqués tout à l'heure de savoir comment, au sein d'une alliance de transport aérien, même si les choses sont extrêmement différentes et ne pourront pas converger, des règles "minimum" peuvent être mises en place et respectées par les uns et les autres. C'est un chantier de longue haleine qui prendra du temps, mais là-aussi, à partir du moment où nous offrons à nos clients de voyager indifféremment sur des compagnies extrêmement différentes, si on veut rester cohérents en tenant compte des disparités des Etats dans lesquels opèrent ces compagnies, il y a quand même un certain nombre de choses en commun qui émergent. Cela prendra peut-être 10 ans ou 15 ans mais je pense que c'est un chantier qui s'ouvre devant vous.

Troisième point, davantage d'actualité sur la crise économique. Finalement, la crise met en évidence des choses assez cruelles pour les pays occidentaux qui ont vécu globalement au-dessus de leurs moyens. Je ne dis pas que ce sont les salariés qui ont vécu au-dessus de leurs moyens. L'endettement des pays occidentaux est important. Nous avons un vieillissement important de nos populations, donc des relais de croissance moins importants. Nous sommes confrontés à ce sur quoi les autorités européennes avaient mis l'accent : l'avenir de l'Europe se trouve dans les services à plus haute valeur ajoutée dans différents domaines. C'est un de nos paris, parmi ceux sur l'éducation, la formation des travailleurs, parce que je crois que c'est la seule façon pour l'Europe d'avoir une chance de retrouver un dynamisme suffisant au niveau mondial, dans un poids relatif qui n'ira qu'en diminuant. C'est inscrit dans la démographie et dans les capacités qu'ont les différents pays à croître. On va donc retrouver la taille historique de l'Europe dans le monde qu'on a connue avant le Moyen Age, et qui ne représente qu'une petite partie de l'activité mondiale. Il faudra s'y adapter.

Il faudra le faire, pour reprendre en filigrane le thème que j'ai abordé aujourd'hui, en essayant de maintenir ce qu'on a développé et de faire en sorte qu'il soit le plus possible partagé. Il y a beaucoup de travail devant nous. La crise économique n'est pas un élément majeur, mais un révélateur et un accélérateur d'un phénomène qui était sous-jacent depuis de nombreuses années.

M. CADOREL.- Une question d'un collègue néerlandais ?

Question.- Vous avez évoqué Ryanair, mais au niveau de la société et des états, que pourrions-nous faire en priorité ?

M. LEBEL.- Je ne suis pas un spécialiste, ce n'est pas mon métier. Nous essayons de résoudre les problèmes du transport aérien, et ce sera déjà pas mal ! C'est ce que j'ai évoqué tout à l'heure. Là, c'est une réflexion que nous pouvons avoir les uns avec les autres.

Le risque que nous courons, c'est que les pays européens, confrontés aux difficultés qu'ils rencontrent dans leur système de protection sociale et la capacité de leurs entreprises à innover et à se projeter sur les marchés mondiaux, essaient de trouver des solutions individuelles.

De mon point de vue, un des grands risques actuellement, c'est que la croyance que l'Europe ne soit pas une source de problèmes mais puisse apporter des solutions, a beaucoup diminué. C'est d'abord un peu la responsabilité de nos dirigeants d'inverser la problématique et ne pas être complètement à l'écoute des franges de la population qui pensent que leurs solutions sont purement nationales. Je pense que ce serait une catastrophe pour l'Europe. Elle en a payé le prix dans le passé et en paiera le prix de façon encore plus importante dans le futur, si c'était le cas.

Je pense que c'est de la responsabilité des entreprises. Nous essayons de porter cette vision paneuropéenne à travers ce qu'Air France-KLM a construit et ce que d'autres ont créé. En étant ensemble, nous pensons que nous sommes plus forts. C'est logique que même dans une compétition

intérieure au marché européen, qui est profitable aux consommateurs, il y ait malgré tout, au niveau des entreprises européennes, la conscience qu'elles ont des intérêts communs.

Dans le transport aérien, je ne prendrai qu'un exemple. Nous avons maintenant une vision de plus en plus partagée sur les compagnies du Golfe qui ne jouent pas le même jeu que nous. Nous avons des contraintes qu'elles n'ont pas et il faut rétablir des règles du jeu qui soient équitables. On voit bien qu'au-delà de la concurrence normale que les compagnies européennes se font entre elles pour assurer la préférence des consommateurs, elles ont aussi des intérêts liés à une industrie européenne qui représente énormément d'emplois en Europe et qui a un effet d'entraînement sur le développement économique européen extrêmement important.

Les organisations syndicales ont aussi leur rôle à jouer sur le sujet. Il y a différents endroits au niveau européen où vous avez vos entrées. Il faut que les syndicats européens arrivent à converger de plus en plus vers des plateformes communes dans les années qui viennent, même si les disparités nationales resteront extrêmement importantes. Il ne s'agit pas de gommer les diversités nationales et culturelles. Nous avons tous une histoire différente et notre protection sociale comme notre développement économique se sont bâtis en fonction de ces différences. Mais nous sommes de plus en plus confrontés à cette ouverture au monde qui a beaucoup apporté à l'Europe. Notre développement et notre richesse actuels viennent du fait que ce sont les Européens qui ont provoqué ce mouvement de globalisation. Nous en avons beaucoup bénéficié, mais pas toujours d'une façon très éthique et responsable.

Je pense que nous avons des atouts qu'il faut arriver à jouer collectivement et c'est notre façon de travailler ensemble, Européens, qui en fera le succès. C'est la même chose que de travailler à Air France-KLM. Ce n'est pas toujours facile de travailler ensemble mais il faut passer au-dessus de ces difficultés. Demain, nous aurons peut-être les gens d'Alitalia, c'est encore une autre culture et une autre façon de travailler. Ce ne sera pas facile, c'est vrai, mais je pense que c'est notre seule façon d'y arriver. Je reste un Européen convaincu et je pense que la solution n'est pas nationale mais européenne.

M. CADOREL.- [Pour la sixième année consécutive, le groupe AF KL a été élu premier de l'indice Dow Jones *sustainability*. Quels sont ses deux points forts et ses deux points faibles ?](#)

M. LEBEL.- Nous avons beaucoup de points forts. Nous sommes les meilleurs sur les différents critères environnementaux et sur le plan social. Nous sommes considérés comme l'entreprise la plus responsable. Je ne dis pas qu'elle a le pacte social le plus généreux, ce n'est pas forcément cela, mais en tout cas, la plus responsable.

Par contre, il y a deux sujets où nous avons des faiblesses. Le premier concerne la *corporate* gouvernance, sur le nombre d'administrateurs indépendants au sein du groupe où, effectivement, nous en avons moins que d'autres compagnies. La séparation des responsabilités n'est pas aussi claire que ce qu'elle peut être dans d'autres compagnies.

Le second sujet tourne autour de la gestion de la marque. Peut-être parce qu'il est complexe de gérer deux marques, Air France et KLM, et le groupe Air France-KLM, et on estime que nous devons progresser.

Mais nous sommes extrêmement bien notés sur tout ce qui touche au client, à l'environnement, aux droits sociaux et aux droits humains.

De toute façon, ce sont des choses qui sont remises à jour, chaque année. C'est un travail continu.

Il faut absolument arriver à rétablir les équilibres économiques du groupe. C'est notre priorité de l'année. Je pense que nous sommes bien partis pour le faire, donc c'est plutôt une bonne nouvelle.

Néanmoins, la condition du succès et du développement c'est que nous ayons une performance économique, qui ne sera jamais celle que l'on peut rencontrer dans d'autres secteurs d'activités, mais qui soit suffisante pour assurer notre développement futur et la protection de ce que nous avons construit au fil du temps au sein de nos deux compagnies.

M. CADOREL.- Merci. Une dernière question ?

Question.- Il existe des critères mondiaux pour la sécurité des vols. Va-t-on définir des critères de responsabilité sociale des entreprises au niveau mondial ?

M. LEBEL.- Ces critères existent dans le *Global Compact* que j'ai évoqué, qui est le pacte des Nations Unies sur les engagements que prennent les entreprises. L'objet d'une réunion qui s'est tenue à New York, est de mettre en place des indicateurs de mesure du respect de ces engagements, car qui dit engagements, dit qu'on doit pouvoir les mesurer et les évaluer. C'est le problème de cette évaluation. Je pense que l'état de maturité au niveau mondial n'est pas suffisant. Même si les agences évaluent les entreprises au niveau mondial, que ce soit le DJSI ou FTSE4Good. Air France-KLM est un leader mondial. Cela veut dire qu'on a examiné l'ensemble des entreprises de ce domaine. Il y a de plus en plus de sociétés non européennes qui sont intéressées par ce critère.

Ensuite, ce qui est compliqué, c'est que si vous prenez la dimension sociale, vous ne pouvez pas attendre qu'une entreprise chinoise et une entreprise européenne répondent exactement aux mêmes critères du jour au lendemain. Vous pouvez demander à une société chinoise d'obéir à des principes généraux, mais sur des critères précis d'évaluation, c'est sûr que le niveau de protection sociale et de mode de fonctionnement seront forcément différents.

C'est d'une grande complexité à cause de la souveraineté des Etats. Surtout que ce sont souvent des organismes occidentaux, européens ou américains, qui évaluent des sociétés non européennes ou non américaines, et c'est toujours un peu délicat à gérer.

Il faut déjà que ces organismes acquièrent une crédibilité mondiale, deviennent des organismes mondiaux en étant de moins en moins typés nord-américains ou européens, pour qu'ils soient reconnus capables d'évaluer des sociétés chinoises, indiennes ou brésiliennes, au même titre qu'ils nous évaluent.

M. CADOREL.- Monsieur **Lebel**, je vous remercie pour cet exposé très intéressant, de vous être déplacé de Paris et d'avoir modifié votre emploi du temps pour venir nous parler.

Nous reprenons à 14h00. Si vous pouviez revenir dans la salle vers 13h50, cela nous permettra de redémarrer à l'heure. Merci et bon appétit.