



Séminaire

"Responsabilité sociétale des entreprises"

Mardi 21 septembre 2010

Réactions et échanges autour de l'importance de la politique de responsabilité sociétale du groupe Air France-KLM et de ses perspectives
(avec *M. Hartman* et *M. Spinetta*)

M. CADOREL.- Maintenant les questions. Annelie, porte-parole du premier groupe, c'est à toi.

L'intervenante.- Dans votre présentation, vous avez déjà répondu de façon indirecte à certaines de nos questions, et je vous en remercie. Nous savons très bien qu'Air France-KLM occupe une position enviable en terme de RSE. Que peuvent faire les organisations syndicales dans ce cadre ? La première chose qui est ressortie de notre atelier est un certain scepticisme des salariés que je vais illustrer à l'aide d'un exemple. KLM sert de la viande biologique à bord de ses avions. Cela coûte plus cher mais a un effet positif sur l'environnement. Nous avons également une initiative *Wings for support*, où des personnels navigants commerciaux accompagnent des projets lorsqu'ils sont en escale, et font en sorte que l'argent collecté au travers de dons, soit reversé pour ces projets. C'est gratifiant pour les salariés et positif pour des orphelins par exemple, qui peuvent ainsi avoir une maison ou aller à l'école, comme pour les pays où ces projets sont réalisés. De même, la viande biologique à bord, coûte plus cher mais en même temps, le bilan est positif et cela offre une bonne publicité à l'entreprise. Il y a donc un intérêt commercial car les clients veulent voir concrètement les démarches RSE.

Pour KLM, *Wings for support* ne leur coûte rien. Ce ne sont que des dons et mes collègues apportent une aide dans le cadre de leur travail, pendant leur temps d'escale. Ce n'est pas un succès commercial, car cela reste confidentiel. La seule chose que demande le PNC, c'est de temps en temps, ils puissent aller par exemple, au Kenya ou en Inde pour accompagner ces projets et en effectuer le suivi, dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Mais KLM crée des complications, malgré toutes ses belles paroles. On se demande donc si cet engagement social n'est pas purement commercial ou une simple obligation juridique ?

Cette question est posée de façon un peu dure, mais nous aimerions que vous y réagissiez.

M. HARTMAN.- Merci pour cette question. Il faut faire très attention. Il ne faut pas prendre l'exemple d'un incident et dire que c'est ce qui arrive tout le temps. Je vous rappelle qu'il y a aussi beaucoup d'autres projets comme ceux où nous transportons des enfants malades. Nous continuons à le faire sur la base du volontariat. J'apprécie énormément *Wings for support*, et ce ne sont pas seulement les PNC qui sont impliqués, mais aussi beaucoup de personnels sol, ne les oubliez pas.

Vous nous avez demandé de rester spontanés, et je vous réponds que je ne comprends pas pourquoi ce n'est pas possible. C'est sans doute une question de plannings qui peut compliquer les choses. C'est vraisemblablement une boîte de Pandore que nous ouvrons. Ce qui est certain, c'est que, dans un sens comme dans l'autre, il nous faut trouver un équilibre.

Wings for support est un bon projet. D'autres projets existent, auxquels nous participons et qui sont soutenus par des salariés. Ainsi, des personnels qui s'occupent du traitement des bagages ont travaillé six semaines au Ghana où ils ont fait des petits travaux de réparation. Ils sont passés nous voir en nous demandant si nous pouvions les aider pour le transport des pièces détachées. Je veux bien regarder pourquoi, dans l'exemple que vous avez donné, il y a eu un problème, mais ne dites pas à vos collègues que dorénavant, ce sera impossible. Vous savez aussi qu'à KLM, parfois, vous pouvez obtenir du temps libre pour ce genre d'initiatives.

Il ne s'agit pas que de droits mais aussi d'obligations. Si l'entreprise peut aider, nous le ferons bien entendu, mais l'équilibre doit être constant entre les intérêts des uns et des autres ; entre « le profit, la planète et les personnes¹ ».

¹ « People, Profit, Planet »

L'intervenante.- Vous avez raison, je ne veux pas non plus trop évoquer d'exemples concrets, mais alors, comment faire une évaluation ?

M. HARTMAN.- Honnêtement, dans les comités d'entreprise, j'ai régulièrement des exemples où on se demande pourquoi, à ce niveau-là, on a pris cette décision. Vous le savez, parfois certains se comportent un peu en épiciers et on ne comprend pas très bien pourquoi ils font ces choix. En même temps, dans les discussions sur les différentes contraintes qui pèsent sur les salariés, les déficits, je ne peux pas en juger ici. Pour revenir à votre exemple, si certaines destinations sont difficiles à obtenir, cela peut être en lien avec des compétences. Je veux bien jeter un coup d'œil à ce dossier particulier, mais je ne peux pas vous donner de réponse générale.

M. CADOREL.- La deuxième question, maintenant.

L'intervenante - Je continue sur l'évaluation. Notre groupe a également souligné que les organisations syndicales avaient des difficultés à trouver une plateforme de discussion avec la Direction d'Air France-KLM sur la responsabilité sociétale de l'entreprise. À quel niveau peut-on parler des objectifs de la RSE, de ses priorités, que ce soit de l'aspect social, sociétal, juridique, ou économique ? Où peut-on en discuter ?

M. HARTMAN.- En ce qui concerne KLM, beaucoup de ces sujets sont discutés au sein du comité d'entreprise. Je vais être très direct, mais nous n'avons pas de plateforme où nous discutons tout spécialement de RSE. Naturellement, nous avons des concertations régulières avec les syndicats, et nous partageons les chiffres, tous les trimestres. Si c'est un thème important, je suis prêt à l'organiser et je commencerai au niveau supérieur avec sans doute des représentants de la Direction et des comités d'entreprise. Mais je pense que la plupart des représentants syndicaux connaissent notre rapport qui nous place en bonne position.

M. SPINETTA.- On peut trouver des lieux de discussion, d'examen et d'élaboration. M. Vellas a raison : il faut des process et des rendez-vous précis. Premièrement, je l'ai dit, la responsabilité sociétale embrasse énormément de sujets, d'où la difficulté à les rassembler dans un document unique. Deuxièmement, je pense que des progrès vont être faits dans des normes qui devraient s'imposer, en tout cas en France. Comme Air France-KLM est une entreprise française, cela s'imposera à elle à partir de l'adoption en mai dernier d'une nouvelle norme de certification, l'ISO 26000.

Les têtes de chapitre -ceux qui ont lu *Le Monde de l'Economie* hier, l'ont peut-être vu- en sont un peu floues encore, mais les sept principes d'ISO 26000 auxquels les entreprises devront répondre, probablement dans un délai assez bref 2011, 2012, 2013 sont les suivants : responsabilité de rendre compte ; transparence ; comportement éthique ; respect des intérêts des parties prenantes ; respect du principe de l'égalité ; respect des normes internationales de comportement ; respect des Droits de l'Homme.

On voit bien qu'il reste à décliner ces intitulés un peu généraux, notamment transparence et comportement éthique, mais si je prends le thème du respect des Droits de l'Homme, cela appelle à l'examen de manière régulière de ce que fait l'entreprise pour ses sous-traitants dans des pays où les Droits de l'Homme peuvent ne pas être respectés ou pas totalement. Ou, sur le thème du respect des normes internationales de comportement, que fait l'entreprise en termes de travail des enfants ?

C'est une suggestion que je fais en vous écoutant, et je pense que cela viendra assez vite. De la même manière que pour le bilan social de l'entreprise (en France en tout cas), qui est soumis au comité d'entreprise chaque année, avec un débat pour juger de l'amélioration et de la dégradation des principaux indicateurs, on pourrait très bien imaginer une sorte de bilan (comment l'appeler, je n'en sais rien) de la responsabilité sociétale des entreprises, qui serait établi et qui ferait l'objet de

discussions à l'intérieur du comité d'entreprise et du comité de groupe européen, avec un compte-rendu des domaines dans lesquels les choses ont progressé, ceux où elles n'ont pas progressé, avec des explications et des suggestions des représentants des différentes organisations syndicales.

Je pense que M. **Vellas** a raison sur ce point dans ses conclusions : pour que ces choses-là soient perçues dans l'entreprise et que les acteurs sociaux les prennent en compte, il faut instituer des points de rendez-vous et des processus. Cela me paraît tout à fait clair.

Aujourd'hui, un rapport environnemental développement durable des entreprises est fait par Air France et par KLM, chaque année. Il est de très grande qualité, avec un nombre d'informations tout à fait exceptionnel sur ce que fait l'entreprise dans toute une série de domaines (pollution, environnement, etc.). C'est le *Corporate Social Responsibility report 2009-2010*. Je vous engage à le lire. Ce rapport a obtenu le prix du meilleur rapport pour les entreprises françaises et européennes. Il faut probablement assurer à ce rapport une dimension plus large et surtout en faire un objet de débats entre les responsables syndicaux que vous êtes et l'entreprise elle-même, le management de l'entreprise, probablement au sein du comité d'entreprise et peut-être du comité de groupe européen. Mais c'est aussi à vous de nous faire des propositions sur le sujet, pour voir comment les choses peuvent s'organiser.

En tout cas, nous sommes à une phase où les choses vont s'objectiver à travers des obligations de reporting, des principes. J'ai cité les sept principes d'ISO 26000 auxquels il faudra que l'entreprise prouve qu'elle répond et à travers des reportings organisés au sein des entreprises. Ce qui est encore un thème un peu flou dans l'esprit de beaucoup, y compris dans le mien, va se concrétiser, s'objectiver, et permettra à l'ensemble des salariés de l'entreprise et à vous qui les représentez, de mieux comprendre tout ce que cette responsabilité sociétale englobe, et comment l'entreprise essaie d'y répondre et de s'améliorer en permanence.

M. CADOREL.- A toi maintenant, Françoise, tu représentes le groupe sur la perception qu'ont les salariés de la RSE qui est peut-être différente de celle de la Direction.

L'intervenante.- L'ensemble des ateliers a souligné une frustration des salariés concernant la responsabilité sociale.

M. Spinetta en a semblé surpris. Cela me rappelle la même surprise à Air France lors de l'événement historique de 2007, ce que l'on peut comprendre, puisque VIGEO avait donné à l'entreprise une note de 3+ sur 4 et que, quelques mois plus tard, avait lieu cet événement. Je comprends qu'aujourd'hui, vous soyez encore surpris de cette frustration exprimée concernant la RSE.

Nous nous demandons comment parler à tous les salariés de responsabilité sociale de l'entreprise, si on ne tient pas compte des conditions de travail, des organisations de travail, du management, et si on ne remet pas l'humain au cœur de ces organisations de travail et du management. On ne pourra pas parler aux salariés de RSE, s'ils ne voient pas concrètement des changements et des prises de position de la part de la Direction sur ces domaines.

J'aimerais savoir si l'entreprise est prête à effectuer des changements dans ces domaines pour tenir compte de ses salariés, dans les organisations de travail et tout ce que l'on connaît, comme les flux tendus, par exemple. L'entreprise est-elle prête à financer ? Parce qu'on ne peut pas parler de changement sans un minimum de financement. S'occuper de RSE, cela a-t-il un sens, un intérêt, si l'entreprise n'est pas prête à aller vers ces changements ?

M. SPINETTA.- Nous n'allons pas reprendre un débat qui a eu lieu en octobre 2007. Cela n'a pas d'intérêt pour les gens qui sont dans cette salle et, vous le savez, ma surprise ne venait pas du fait

qu'il y ait un conflit que malheureusement, j'avais pressenti, mais qu'il intervienne dans des conditions qui m'étaient apparues juridiquement peu acceptables. J'étais tout à fait conscient des tensions et de ce qui se préparait, croyez-le bien. Nous avons eu ce débat avec Mme Ramon, et d'autres. Je ne lui demande pas de partager mon point de vue mais elle sait très bien à quoi je fais allusion.

Je n'ai pas été surpris de ce que vous avez exprimé en atelier. J'ai rappelé en matière sociale des actes fondamentaux dans l'entreprise, tous les accords qui se sont succédé, qui ont été approuvés par la plupart des organisations syndicales d'Air France, sur ce que nous ne nous autorisions pas en matière de plan de départs non volontaires. C'est, je crois, unique en France. Cela n'existe dans aucune autre grande entreprise française.

J'ai dit que ce n'était pas perçu manifestement par ceux qui sont dans cette salle ou par les salariés, comme des actes forts de responsabilité sociétale. Or, ce sont des actes probablement fondateurs d'une responsabilité sociétale. Dans ces domaines, comme la plupart des syndicats l'ont repris, presque tous ont accompagné ces démarches. Mais ils n'ont pas eu, ce faisant, conscience que l'on se situait bien dans ce cadre. Cela veut dire que ceux qui sont ici et d'autres à l'extérieur, pensent que la responsabilité sociétale n'englobe pas ces sujets mais se situe ailleurs. Or, elle se situe aussi dans ces sujets.

Quant aux questions sur les conditions de travail et organisations du travail, nous nous devons de replacer l'humain au cœur des négociations, mais nous ne sommes pas ici en réunion de négociations syndicales ! En plus, je n'en ai plus la responsabilité directe. Il me semble qu'en ce domaine, Air France et KLM n'ont pas à rougir de ce qu'elles font. Je l'illustre par tous les accords signés avec un nombre considérable d'organisations syndicales sur l'ensemble des sujets que vous évoquez, dont il me semble que l'humain, pour reprendre vos termes, est à l'évidence au cœur de ces négociations, qu'il s'agisse de tous les sujets traités, notamment du dernier accord sur les risques psychosociaux qui, je crois, a été signé à Air France. Évidemment, il prend en compte l'ensemble de cette dimension de la relation humaine, et au cœur de l'entreprise et des problèmes d'organisation de travail.

Vous le savez, dans la plupart des accords que nous avons signés, nous avons mis en face un certain nombre de crédits permettant de faire les études nécessaires pour avancer de manière collective sur l'ensemble de ces sujets. Quand vous demandez si l'entreprise est prête à aller dans cette direction, il me semble qu'elle le fait déjà, et elle entend certainement continuer à le faire.

M. CADOREL.- Le groupe n° 3, avec comme porte-parole, Gilbert, concernait l'actionnariat salarié afin de peser sur l'entreprise en faveur de la RSE.

L'intervenant.- Nous avons déjà eu quelques éléments de réponses sur ces questions : quels sont les risques et opportunités de la RSE pour le groupe ? L'engagement RSE est-il stratégique pour le groupe ? Est-il sincère ? Êtes-vous prêt à mettre en œuvre un processus de décision intégrant les actionnaires salariés ? Qu'en est-il de KLM en termes d'actionnariat salarié ?

M. SPINETTA.- Je laisserai Peter répondre à la dernière question. L'actionnariat salarié est une réalité au sein d'Air France depuis 1999, maintenant près de 11 ans. Je pense que cela a été une réalité utile à toute l'entreprise. J'ai dit tout à l'heure que je pensais qu'en dehors même de dispositifs d'actionnariat salarié, il me paraîtrait, à titre personnel, tout à fait utile que dans toutes les entreprises françaises, il y ait des administrateurs salariés au sein des conseils d'administration. Vous le savez, pour l'instant, cette initiative est limitée aux entreprises qui ont un actionnariat salarié ou celles du secteur public en application de la loi dite de démocratisation du secteur public de 1983.

Je pense que dans cette demande de présence d'administrateurs salariés au sein des conseils, nous sommes au-delà du symbolique. C'est dans les conseils d'administration que s'élaborent les stratégies d'une entreprise et je crois qu'il est important qu'au moment où celles-ci s'élaborent, l'ensemble de ceux qui définissent le périmètre de l'entreprise puissent s'exprimer et faire valoir leurs points de vue. Vous savez sans doute qu'un conseil n'est pratiquement jamais un endroit où l'on vote. C'est un endroit où l'on recueille des avis, des sentiments, des prises de position, qui ont la même valeur quelle que soit la catégorie d'administrateurs dont ils émanent.

Je suis convaincu, à titre personnel, que la présence d'administrateurs représentant les salariés dans les conseils d'administration, est probablement un élément-clé de la cohésion de l'entreprise, de la cohérence de son projet et du succès de sa stratégie. Nous l'avons fait à Air France à travers l'actionnariat salarié.

C'est une notion qui n'existe pas ou peu aux Pays-Bas, mais **Peter Hartman** sera probablement plus précis que moi sur ce sujet. Je ne pense pas que ce soit quelque chose d'habituel. Cela n'existe pas du tout, je crois. En revanche, les Néerlandais le font à travers un dialogue extrêmement riche et fort entre le management et le comité d'entreprise sur l'ensemble des sujets stratégiques ou d'organisation de l'entreprise qui justifie que l'on consulte ce dernier. Au fond, c'est une manière différente mais sans doute équivalente d'arriver à un résultat analogue à travers ce dialogue entre le comité d'entreprise, avec ses responsabilités et ses pouvoirs, et le management de l'entreprise.

Sur l'actionnariat salarié, je voudrais juste dire un dernier mot. C'est un élément important en ce qu'il concrétise la participation des salariés, en tout cas pour Air France, à l'ensemble des décisions stratégiques de l'entreprise à son plus haut niveau, là où cette stratégie s'élabore. J'ai toujours été relativement prudent, vous le savez, dans l'incitation faite aux salariés de devenir actionnaires dans l'entreprise. Nous l'avons proposé, cela a été fait, mais j'ai toujours été attentif à ne pas forcer la main aux salariés et pour que cela relève vraiment d'actes totalement volontaires. Il faut faire attention à ne pas créer deux catégories de salariés : ceux qui sont actionnaires et ceux qui ne le seraient pas. La collectivité des salariés, qu'ils soient actionnaires ou non, a des intérêts communs et il ne faut pas la diviser entre actionnaires et non actionnaires. Je crois que c'est important.

Être actionnaire d'une entreprise, c'est prendre un risque économique, un risque patrimonial. Il faut donc que ce soit un acte volontaire dont chaque salarié, lorsqu'il le fait, assume les avantages, mais aussi les risques possibles en termes d'évolution du cours économique de l'entreprise.

En tout cas, je pense qu'après 11 années de pratique à Air France, nous pouvons en être satisfaits. Il me semble que cela a permis de renforcer le dialogue entre l'entreprise et les salariés. Cela a permis également probablement à l'entreprise, de manière tout à fait collective et globale, d'être plus consciente des réalités économiques de l'exercice de notre métier, de notre activité, et probablement d'avoir plus de réalisme dans l'appréciation des évolutions nécessaires pour accompagner les évolutions considérables qui se produisent au niveau mondial dans notre métier, comme dans l'ensemble des métiers.

Sur KLM, Peter, c'est à toi.

M. HARTMAN.- Merci. C'est un peu différent pour les Pays-Bas comme M. **Spinetta** vient de le souligner. Nous avons, bien sûr, des contacts très fréquents avec le comité d'entreprise au sujet de la stratégie de l'entreprise. Dans notre conseil de surveillance, nous avons trois commissaires avec qui nous pouvons échanger en toute confiance. L'une a participé à ce séminaire, c'est Mme **Asscher**. Nous avons aussi, M. **Wim Kok**, qui a été Premier ministre des Pays-Bas, et M. **Storm** qui est le troisième. C'est notre façon de gérer cela aux Pays-Bas et plus particulièrement à KLM.

Pour ce qui est des actions, en principe, il n'y a plus d'actions KLM, sauf pour un tout petit groupe, mais elles ne sont plus cotées en Bourse. Donc, cela ne s'applique pas.

M. CADOREL.- Le quatrième groupe, c'est à toi, Annemieke.

L'intervenante.- Dans notre groupe, nous avons réfléchi sur ce que nous pouvons faire en tant qu'employés pour aider les ONG. Nous avons trois questions : une pour la compagnie ; une au niveau des employés, et une plutôt personnelle.

Notre première question concerne le choix des destinations. Parfois des projets pourraient être menés dans certains pays peu développés, mais comme il n'y a pas de lignes aériennes, on ne peut tout simplement pas y aller en avion. Êtes-vous disposé à ouvrir de nouvelles lignes pour aider des pays en voie de développement ?

Notre seconde question concerne la contribution personnelle des employés, comme l'a évoqué M. **Vellas**. Nous proposons que les compétences particulières d'Air France et de KLM soient déployées pour aider les ONG. Par exemple, des personnels des *help desk*, des centrales téléphoniques de KLM, peuvent aider en gestion de crise. Certains sont tout à fait qualifiés pour le faire. Il y a certainement aussi d'autres compétences disponibles dans d'autres secteurs de l'entreprise. Souhaiteriez-vous soutenir ces initiatives ?

Et notre dernière question plus personnelle s'adressant à nos deux directeurs : que faites-vous, à titre personnel, au niveau de la responsabilité sociétale de l'entreprise ?

M. HARTMAN.- Je commence par répondre et M. **Spinetta** va bien sûr compléter mes propos. Pour ce qui est des destinations, nous venons d'ouvrir Kigali en Afrique, et Zhengzhou en Chine. Hangzhou, autre destination chinoise, pourrait aussi être la prochaine, dans un avenir proche. Bali était un exemple. Panama également. Nous avons donc ouvert des lignes mais nous restons une entreprise commerciale qui doit faire des bénéfices.

Quelles sont les autres mesures prises par l'entreprise ? Nous avons immédiatement fourni des moyens au niveau du fret lors du tremblement de terre en Chine. De même à Lima, et nous avons reçu une lettre de remerciements du président du Pérou après la catastrophe. En Indonésie, nous avons aussi été actifs après le séisme qui a frappé le pays. KLM a fait de son mieux en participant aux aides humanitaires, les media en ont d'ailleurs parlé.

Concernant votre troisième question, personnellement, je travaille à un projet en faveur d'enfants qui ont le sida en Afrique, et nous avons fondé une grande école avec d'autres personnes. Je suis activement impliqué, plutôt de manière financière, et des membres de ma famille le sont physiquement. Nous avons aussi fourni notre soutien pour créer une école pour des Masaïs près de Mombassa, dans un environnement agréable, grâce à mes contacts assez chaleureux avec Kenya Airlines depuis dix ans.

M. SPINETTA.- Premièrement, je ne pense pas qu'on puisse ouvrir des destinations pour aider des pays à sortir de l'isolement. Je rappelle, même si cela peut paraître un peu rude, que notre devoir est d'être économiquement efficace, socialement équitable et démocratiquement responsable. Si un pays qui n'est pas relié à l'Europe représente une destination sur laquelle nous savons que nous allons souffrir des pertes considérables, nous ne pouvons pas l'ouvrir. Il faut que nous ayons l'espérance, sans doute pas immédiate mais à terme, d'un minimum d'équilibre économique sur cette destination pour décider de l'ouvrir. Nous ne pouvons pas aller jusqu'à ouvrir des lignes avec le seul objectif de servir un pays, même si cet objectif est par ailleurs souhaitable. Pour arriver à ce résultat, il faut passer par d'autres systèmes que les systèmes d'entreprise y compris d'entreprises socialement responsables.

Je parlerai d'Air France que je connais mieux que KLM. Air France, depuis 1973, est insérée dans un réseau extrêmement dense d'ONG au service du développement économique dans les pays les plus déshérités de la planète, avec deux axes d'actions principaux : les enfants, notamment les enfants des rues, et des projets économiques visant à ce que les gens trouvent rapidement (deux ou trois ans maximum) les éléments d'un développement autonome.

Une chose est peu connue à Air France, bien qu'Air France ait participé dès la création de l'association qui s'appelait à l'époque, Groupe Développement, créée par des transporteurs aériens en 1973, à l'initiative de Sabena et à laquelle ont participé très vite Air Inter, bizarrement, Lufthansa et British Airways, avec des intensités diverses. Groupe Développement, qui s'appelle maintenant Acting for Life, est probablement un des groupes qui en matière de soutien à des programmes de développement économique, à des programmes en faveur des enfants des rues, de lutte contre la prostitution infantine, est un des plus importants en Europe, et peut-être un des plus importants au monde.

Pourquoi est-il peu connu à Air France ? Parce que ce groupe recueille des financements et des facilités en matière de transport du côté d'Air France, mais est également supporté par d'autres compagnies que les transporteurs aériens, notamment le groupe Auchan qui apporte une contribution essentielle à l'ensemble de ses actions.

Ce groupe est soutenu par la Commission Européenne, il bénéficie de programmes européens de développement, dans toute une série de domaines. J'ai eu l'honneur de présider ce groupe pendant quelques années, de 1992 à 1995, et je le connais bien. Ses programmes touchent des centaines de milliers de personnes. Nous ne sommes pas dans le cadre d'une petite école ou d'un programme de 20 à 30 personnes, qui restent néanmoins essentiels, mais Acting for Life touche des dizaines de milliers de personnes chaque année, à travers l'ensemble de ses programmes dans le monde.

Ce groupe a travaillé dans une très grande discrétion. Il est peu connu, sauf dans le monde des ONG. Il n'est pas connu de ceux présents ici, probablement en raison du souhait de ceux qui l'ont animé depuis son origine, mais aussi de scrupules de ma part. Lorsque l'on a des actions de mécénat aussi évidentes et essentielles, faut-il communiquer massivement pour dire "regardez comme je suis un type formidable et comme on a une entreprise formidable, regardez tout le bien que nous dispensons autour de nous" ? Nous avons plutôt choisi la voie de la discrétion. Avons-nous eu raison ou tort ? Je n'en sais rien, mais en tout cas, c'est la règle que nous nous sommes imposée.

Là où nous avons probablement péché, c'est en ne faisant pas connaître, au moins auprès des salariés du Groupe, ce que Groupe Développement faisait, en proposant à nos salariés qui sont souvent demandeurs, de mettre à son service leur savoir-faire, leur expertise et leurs connaissances, dès lors qu'ils pourraient lui apporter des choses positives. C'est probablement ce qu'il nous faudra faire à l'avenir, davantage que ce que nous avons fait depuis 1973.

1973-2010, cela fait donc 37 ans que ce groupe existe et qu'il accomplit des actions tout à fait remarquables.

Cela me permet de répondre à votre deuxième question. Sur cette liste d'expertises au sein des entreprises, il y a une forte demande sociale. Ce qu'a rappelé M. **Vellas** à propos de la Croix Rouge, je pense, mériterait d'être réédité. On pourrait certainement mieux faire connaître ce que nous faisons, ce que d'autres font, et déterminer les compétences internes qui, sur une base de bénévolat, seraient prêtes à se mobiliser tant au sein de KLM qu'à Air France. Je n'ai aucune réticence là-dessus, au contraire.

Qu'est-ce que je fais à titre personnel ? Pas assez évidemment, comme chacun d'entre nous ! J'ai présidé ce groupe pendant quelques années. J'en reste le président d'honneur et je continue à suivre

attentivement ce qu'il fait et à participer à ses actions. Je m'occupe évidemment de la Fondation d'Air France pour l'enfance qui mène aussi des actions exemplaires, d'une ampleur plus limitée que Groupe Développement, mais exemplaires dans beaucoup de domaines.

Je préside un certain nombre d'associations dans le domaine du handicap ainsi que dans celui des relations entre partenaires sociaux et entreprises, qui rassemblent des syndicalistes et des chefs d'entreprise pour créer les conditions d'un débat utile entre le monde syndical et des entreprises. Cela s'appelle le groupe LASAIRE qui a été créé par un syndicaliste, il y a une vingtaine d'années. Ceux qui veulent y adhérer sont les bienvenus !

Dernier point, je l'évoque parce que vous le faites, mais je serais très bref. **Peter Hartman** en a parlé également. Il est vrai que les responsables d'entreprise ont des salaires confortables, en tout cas en ce qui me concerne. Il arrive qu'une partie substantielle de ces salaires confortables aillent à des actions de mécénat dans des domaines extrêmement divers. En tout cas, c'est ce que je fais depuis des années et que je continuerai à faire.

M. CADOREL.- Merci, Messieurs, de vos réponses. Il nous reste une petite demi-heure. Je propose aux participants de poser quelques questions à nos deux dirigeants pour qu'ils nous exposent brièvement leur vision personnelle, indépendamment des réflexions que nous avons pu leur formuler, puisqu'ils ont réagi par rapport à nos propos. Antoine, à toi.

L'intervenant.- Monsieur le Président, vous avez évoqué un effet de mode qui reviendrait pour, en quelque sorte, ramener au sein de l'économie le capital humain que peuvent représenter les salariés. Néanmoins, vous avez évoqué aussi un élément de la stratégie de la compagnie. J'ai la faiblesse de croire que la stratégie s'inscrit dans un minimum de temps et qu'elle correspond à une profonde mutation de l'environnement sociétal de l'entreprise. La responsabilité sociale de l'entreprise est avant tout un engagement moral profond, qui met l'humain au centre et qui s'adresse donc avant tout à l'humain.

Pour cela, il me semble qu'un ingrédient est absolument indispensable : la sincérité du discours. Le problème, c'est lorsque ce discours vient se fracasser avec l'information économique, j'allais presque dire le discours économique qui peut être tenu à l'égard des actionnaires, que ceux-ci soient salariés ou non, d'ailleurs.

Il est vrai qu'aujourd'hui, parler de responsabilité sociale de l'entreprise au sein du groupe Air France-KLM, le jour où l'on annonce la liquidation de Transavia Danemark (troisième filiale de Transavia), nous paraît un peu difficile. Il y a quelque temps, avant le renouvellement de l'assemblée générale du conseil d'administration qui a renouvelé votre mandat, une information a été distillée dans la presse concernant un certain nombre de postes qui étaient supprimés au sein d'Air France, et même une communication d'Air France qui expliquait qu'en 10 ans, la compagnie était passée de 57 000 à 47 000 équivalents temps plein. Comme vous l'avez rappelé très justement, cette diminution du nombre de postes s'est effectuée sans départs contraints. Il n'empêche que le discours est là. L'action est remontée immédiatement. C'est donc un discours purement économique.

Et surtout, je retiens ce que vous avez dit au sujet des propos de M. **Hartman** qui, lors de la crise qu'a traversée KLM en même temps qu'Air France, a placé de manière délibérée, je pense, l'élément humain au centre de son mot d'ordre, dans son "*keep the family together*".

En ce qui concerne Air France, le seul mot d'ordre que j'ai gardé en mémoire, parce que c'est le seul qui a été répété plusieurs fois, c'était "*préserver le cash*". La responsabilité sociale me semble donc abordée d'une manière tout à fait différente en ce qui concerne KLM et Air France. Croyez bien que le problème de tels propos, d'un tel télescopage, est de décrédibiliser le discours de la responsabilité

sociétale de l'entreprise, discours auquel tout citoyen, salarié ou non de l'entreprise, ne peut que souscrire pour peu qu'il ait une réalité et une crédibilité.

M. SPINETTA.- Merci de votre question. Je vais être un peu long. D'abord je crois que je me suis mal fait comprendre. Ce thème de la RSE n'est pas du tout un effet de mode. Je pense, au contraire, que l'on revient aux valeurs fondamentales de ce qu'est une entreprise située dans un environnement, composée de salariés, avec des actionnaires et des responsabilités vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes. Il s'agit de tout sauf d'un effet de mode, et c'est le retour à des principaux fondamentaux qui avaient été malheureusement un peu oubliés ces dernières décennies où on ne parlait plus que de création de valeur pour les actionnaires comme finalité quasi unique pour les entreprises quelles qu'elles soient.

Deuxièmement, je comprends vos exemples, mais la responsabilité sociétale peut conduire et, dans certains cas, doit conduire à accepter les évolutions que nous impose notre environnement économique et à y faire face dans les meilleurs délais possibles. Ce qui trace la limite entre les entreprises qui s'assignent à des objectifs de responsabilité sociétale et qui les respectent et les autres, c'est la manière dont ces sujets sont traités et dont ils sont pris en compte à l'intérieur de chacune des entreprises concernées.

Je ne suis pas un expert du sujet de Transavia Danemark. Je pense que **Peter Hartman** le connaît mieux que moi et y répondra. Mais si on regardait ce qu'était l'effectif d'Air France en 1950 par exemple, on trouverait une diversité de métiers qui a complètement disparu de l'entreprise, bien avant que j'y arrive. Il y avait des menuisiers, des chaudronniers, des spécialistes de confection de fauteuils, etc. Tout cela a disparu, et heureusement ! Car si l'entreprise en était restée à ses origines en matière de constitution de son périmètre, de ses métiers, de sa force de travail, il y a bien longtemps qu'elle aurait disparu, et cela aurait été un véritable drame social pour les salariés d'Air France !

Donc, la conduite d'une entreprise du côté de la Direction et de son management, mais je crois aussi du côté des organisations syndicales, implique une première exigence. Votre question me permet de le dire. C'est de regarder les réalités telles qu'elles sont. Pardon, je me répète, mais la responsabilité sociétale, c'est : efficacité économique, équité sociale et responsabilité démocratique.

Dans ces trois éléments, l'efficacité économique ne peut être perdue de vue. Un management -et une collectivité humaine, au-delà du management lui-même- qui perd de vue l'efficacité économique est une collectivité qui disparaît extrêmement rapidement et de manière absolue, définitive. Donc, le devoir d'un management quel qu'il soit, c'est d'attirer l'attention sur la nécessité d'un maintien dans la durée de cette efficacité économique, en posant des principes et des règles dans la matière où ils doivent s'appliquer et se décliner.

C'est l'équité sociale et c'est la formule de **Peter Hartman** : *keep the family together*. C'est-à-dire faire en sorte que ces évolutions se déroulent dans le respect de la dignité des personnes et le respect des intérêts de chacun. Il me semble que c'est ce que nous essayons de faire tant à Air France qu'à KLM, à l'intérieur du groupe, et nous pouvons en être fiers.

Nous sommes là, responsables d'entreprise, moi maintenant de manière un peu plus indirecte que Peter car je n'ai plus de fonctions de Direction générale. C'est aussi une responsabilité syndicale, je vous le dis très nettement, que d'accepter les contraintes du réel, lorsqu'il y a des évolutions de métiers qui apparaissent évidentes, de ne pas s'y opposer, mais d'essayer de trouver les voies et les moyens pour que ces évolutions se déroulent de la meilleure manière possible à l'intérieur de l'entreprise, et au profit de l'ensemble de la collectivité des salariés qui constituent cette entreprise.

Vous savez que notre métier a été marqué ces dernières années, par des évolutions extrêmement violentes qui ne viennent ni du transport aérien, ni du management des entreprises, mais de notre environnement extérieur. Ce sont les systèmes modernes de communication, notamment Internet, que nous utilisons tous dans notre vie privée. Figurez-vous que nos clients l'utilisent aussi ! Ce qui entraîne une modification profonde des relations entre l'entreprise et ses clients. Les entreprises sont bien obligées d'en tenir compte et de manière active, en essayant d'anticiper sur ces sujets, car lorsque des chocs aussi violents se produisent, le pire c'est de faire comme s'ils n'existaient pas et de se dire "*on continue comme avant et on ne change rien*" !

La responsabilité sociétale concerne donc aussi les organisations syndicales dans leur rôle d'exigence dans la manière dont les choses sont traitées, mais également dans leur rôle d'analyse et de compréhension des évolutions majeures que rencontrent en permanence tous les métiers, avec une accélération en ce moment à travers l'effet de mondialisation, et une réflexion sur la manière dont on y fait face.

Je prends un autre exemple car nous devons en parler. Vous savez que notre métier, pendant des décennies, a vécu à l'abri de règles nationales extrêmement protectrices. Ce système a volé en éclats en 1993 pour les pays constituant l'Europe, avec des effets extrêmement violents sur un certain nombre d'acteurs et notamment la compagnie Air France, comme les compagnies françaises d'une manière générale, mais aussi sur d'autres acteurs qui ont tous eu leurs tourments, à l'époque.

Le marché unique et la liberté d'établissement est une dimension qu'il nous faut, vous et nous, prendre en compte, en essayant de voir comment nous pouvons nous organiser pour jouer nos atouts, qui sont nombreux, au profit de l'entreprise elle-même.

Un autre élément qu'il nous faut prendre d'ores et déjà en considération, et de plus en plus, à l'avenir, c'est que l'abandon progressif de ces règles de protection nationale commence à exister dans les relations entre l'Europe et le reste du monde. Je crois que c'est une tendance lourde qui ne se démentira pas, et qui s'accélérera dans les prochaines années.

Lorsque nous parlons de dialogue entre efficacité économique, équité sociale et responsabilité démocratique, c'est aussi un appel à chacun des partenaires à l'intérieur de ces trois domaines d'assumer leurs responsabilités, leur part d'analyse des situations, et leur part de mesures à prendre pour faire face à ces évolutions.

Quand j'avais la responsabilité d'Air France, j'ai eu, comme mes prédécesseurs sans doute, et mes successeurs certainement, à prendre un certain nombre de décisions sur des créations d'entreprises, des créations d'activité, des suppressions d'entreprises, des suppressions d'activité. C'est la vie des entreprises. La responsabilité sociétale, c'est de faire en sorte que ces évolutions nécessaires, indispensables soient conduites dans des conditions qui respectent la dignité de chacun et qui permettent à chacun de retrouver un poste, une responsabilité à l'intérieur de l'entreprise dont il est issu. Cela ne consiste pas à dire "*on ne fait rien parce que la responsabilité sociétale l'interdirait*". Une entreprise qui agirait ainsi, disparaîtrait en quelques années définitivement, au détriment de ses 60 000 salariés pour ce qui concerne Air France.

M. HARTMAN.- Si je peux ajouter quelque chose, fin 2007, nous avons commencé à faire une espèce de cartographie du monde. Au printemps 2008, nous avons décidé avec le comité d'entreprise, d'aller dans une certaine direction. Nous en avons discuté avec Air France et nous étions d'accord. Air France est deux fois plus grande que KLM. Vous travaillez dans un marché qui est quatre fois plus important que celui des Pays-Bas. Que s'est-il passé chez nous ? Nous avons d'abord connu des problèmes, parce qu'avec la crise, les Allemands, les Britanniques et les Français, ont commencé à se concentrer sur le marché des correspondances et c'est ce qui était bien

sûr vital pour KLM, avec des hommes d'affaires qui voyageaient beaucoup moins. Si pour nous, la collectivité des salariés qu'on nomme « la famille » était importante mais le cash, l'argent, l'était aussi, car notre situation financière n'était pas bonne non plus. C'est clair.

Les gens de KLM devenaient fous ! Le groupe Corus licencierait des milliers de personnes. Il y avait des tensions et des charrettes de licenciement dans toutes les grosses entreprises. Nous avons eu de la chance et je voudrais également complimenter les syndicats car ils ont observé et admis nos propositions. Nous avons un comité d'entreprise compétent et nous avons travaillé ensemble. Le comité d'entreprise a pu travailler malgré cette incertitude, parce que nous avons confiance les uns dans les autres. Tous les mois, nous nous sommes tenus au courant. Nous avons été complètement soutenus par le conseil de surveillance et par Air France, car MM. **Gourgeon** et **Spinetta** étaient en phase avec ce que l'on faisait. Pourtant beaucoup de médias néerlandais très négatifs rapportaient que les Français allaient « grignoter » KLM. Eh bien, il s'est passé exactement le contraire !

Le groupe AIR FRANCE KLM est sorti renforcé, plus fort. Au début, tout le monde s'est dit : "*ils vont se disputer, cela va s'arrêter*". En fait, nous avons continué, nous ne sommes pas battus devant les sièges sociaux et nous avons travaillé avec le personnel pour sortir ensemble de la crise. Je suis fier qu'au sein de KLM, nous ayons créé un nouveau modèle social pour les Pays-Bas. J'espère que nous allons pouvoir avancer avec ce programme. Je suis fier du fait que le syndicat FNV nous ait complimentés, merci Leen, c'est une attitude fairplay.

En ce qui concerne Transavia, il faut en effet toujours prendre des décisions. Nous n'avons pas toujours tout en main et développer une stratégie n'est pas évident non plus, car le monde change à toute allure et les prix du carburant sont très volatiles. Transavia est venue nous voir en nous disant "on voudrait développer quelque chose au Danemark". KLM a consulté ses conseillers et a répondu "c'est risqué, mais si vous y croyez, allez-y, mais vous restez responsable du pilotage de votre stratégie". Ils ont pensé occuper un terrain laissé vide par SAS. Après deux ans, il s'avère que cela ne marche pas. C'est sûr qu'ils vont devoir rendre des comptes, mais on ne peut plus continuer. En tant qu'entreprise, il faut savoir reconnaître qu'on a pris une mauvaise décision. On va réagir parce que l'économie s'est développée différemment que prévu. Nous allons devoir régler ce problème de Transavia au sein de KLM. C'est à nous de le régler, cela fait partie de l'accord. Mais si on peut s'aider à « garder la famille ensemble », nous ferons de notre mieux.

Une intervenante.- Monsieur le Directeur bonjour. Monsieur le Président, tout à l'heure, vous sembliez un peu irrité de notre frustration concernant le sujet de la RSE. Si pour vous, c'est un concept ancien et qui revient heureusement aujourd'hui, il faut avouer que pour le salarié, c'est un concept nouveau, et surtout, un terme derrière lequel il ne sait pas quoi mettre. Je pense que cette responsabilité sociétale de l'entreprise concerne l'ensemble des salariés, et pas que les dirigeants. Il faut que les salariés sachent bien ce que cela représente pour pouvoir y contribuer.

J'ai eu la chance d'être dans le groupe du professeur **Vellas**, et bien que non Hollandaise, j'apprécie aussi les choses concrètes. Notre groupe de travail a proposé une démarche qui implique concrètement les salariés au travers de projets divers. Vous savez que les salariés sont demandeurs et seraient certainement fiers de pouvoir contribuer humainement à un projet.

Je pense qu'il est important que l'entreprise ait un rôle pédagogique. Cela permettrait aussi de cimenter un nouveau lien, qui se situerait en dehors du travail et qui pourrait cimenter l'employeur-citoyen et l'employé-citoyen. Cela pourrait être important pour l'adhésion à l'ensemble des projets dont vous parliez tout à l'heure

M. SPINETTA.- Vous étiez dans le groupe de M. **Vellas**. Sa démarche "objectifs, procédures, mises en œuvre" rallie tout à fait mon accord. Elle est saine, simple et certainement efficace. Je me

suis prononcé sur les groupes de volontaires ayant des savoir-faire, une volonté d'agir. Recenser ces personnes pour pouvoir les mobiliser lorsque les circonstances l'exigent, me paraît tout à fait évident et aller de soi.

Je suis convaincu que cette notion encore un peu floue pour beaucoup de salariés et de dirigeants va se préciser de manière progressive, à travers des exigences de normes, de certification, de reporting et de suivi.

Vous savez que nous avons une assemblée générale de nos actionnaires, chaque année. Nous avons parmi nos actionnaires, des fonds dits socialement responsables. Malheureusement, ils ne représentent que 0,6 % du capital. Cependant, ils ne manquent pas, chaque année, de nous interpellier en assemblée générale et de nous dire où ils pensent que nous progressons et où nous régressons. À la dernière assemblée générale de juillet dernier, s'exprimant pour le compte de ces fonds socialement responsables, une des intervenantes (je crois que c'était une femme) a salué les progrès réalisés par le groupe Air France-KLM dans ces domaines, ces dernières années, à la fois à travers les rapports, leur contenu et un certain nombre de choses réalisées. Je pense que cette voie a été comprise.

Encore une fois, ce n'est pas un effet de mode et il ne faut pas qu'il le devienne. Ce qui peut apparaître comme un effet de mode, ce sont les formes un peu anglo-saxonnes qui lui sont données. Cela vient essentiellement des pays anglo-saxons qui avaient malheureusement abandonné cet équilibre entre les intérêts des uns et des autres et qui y reviennent de manière tout à fait opportune. Je crois que dans les prochaines années, un corps de doctrines va se structurer à l'intérieur des entreprises, et les objectifs seront plus clairement identifiés. Les salariés comprendront mieux ce qui est en jeu et qui est très important, comme les domaines où l'entreprise se mobilise, avance, et n'avance pas.

Cela englobe aussi des domaines extrêmement concrets et très anciens dont je n'ai pas parlé, comme les accidents du travail, domaine majeur de la RSE. Les salariés sont soumis à des conditions de travail parfois rudes. Que fait l'entreprise en termes de moyens d'action et de projets ? Cela fait à l'évidence partie de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés d'être aussi exemplaire que possible en matière de moyens donnés, de procédures définies dans ce domaine très ancien des accidents du travail ; ancien parce qu'il y a des pénalisations financières et que les entreprises y sont sensibles. Pas seulement pour cela mais aussi pour des raisons purement de sensibilité sociale.

On a vu, avec le drame de France Télécom, à travers ce qu'on appelle les risques psychosociaux, revenir des éléments tout à fait majeurs de la conduite des entreprises. Au fond, les drames épouvantables de France Télécom rappellent à toutes les entreprises qu'il ne suffit pas, pour les entreprises qui réussissent, d'avoir une stratégie gagnante, des résultats financiers de qualité. Il faut accompagner l'ensemble des salariés dans les changements nécessaires, pour faire en sorte que ces changements ne soient pas ressentis comme subis mais comme leur apportant un plus par rapport à la situation antérieure.

Au fond, ce qu'apprend l'affaire de France Télécom à toutes les entreprises françaises mais, très au-delà de la France, je crois à toutes les entreprises, c'est que manager une entreprise, ce n'est pas seulement avoir le nez sur les indicateurs économiques et financiers. C'est aussi avoir le nez sur les indicateurs sociaux et faire en sorte que les deux (indicateurs économiques et financiers et indicateurs sociaux), évoluent de manière positive. Le responsable de France Télécom qui l'avait peut-être un peu oublié, je n'en sais rien, en tout cas qui n'en parlait pas assez, a subi un rappel à la réalité assez rude, mais que je crois salubre.

Ce sont des choses assez anciennes, c'est la médecine du travail, ce sont les assistantes sociales. C'est la manière dont tous les gens sont accompagnés, suivis, dont les problématiques de difficultés des uns et des autres sont prises en compte. Aucune entreprise ne peut prétendre dans ces domaines être exemplaire, mais une entreprise doit essayer de progresser en permanence sur l'ensemble de ces sujets qui concernent les salariés de l'entreprise.

Il y a enfin tout ce qui concerne l'externe, le mécénat humanitaire, j'en ai parlé, et M. Vellas l'a certainement évoqué sur le tourisme équitable, puisque c'est un sujet qui lui est cher et dans lequel, là-aussi, nous avons certainement un certain nombre d'initiatives à prendre et des progrès à faire.

M. CADOREL.- Jean-Denis et Michel, des questions ?

Un intervenant.- Je voudrais revenir sur les résultats du DJSI² qui viennent d'être annoncés et les résultats des notations VIGEO, dont nous avons "découvert" l'existence, hier. La première chose que je voudrais dire et je pense que tout le monde s'accordera à partager ce point de vue, c'est qu'on ne peut que se féliciter, sur un plan de communication externe, de ces résultats qui donnent incontestablement une excellente image au groupe Air FRANCE KLM, qui est un peu nouveau dans le paysage économique mais qui, comme vous l'avez souligné, ressort à plusieurs reprises comme une preuve de très bonne coopération. Donc, le résultat du DJSI salue cette performance. C'est incontestable et c'est très bon.

Néanmoins, sur un plan interne et en tant que représentant du personnel, j'ai quand même quelques insatisfactions, quand je regarde le détail et en particulier, vous vous en doutez, ce qui concerne les Ressources Humaines.

Je parle plus particulièrement d'Air France que je connais mieux, évidemment. Nous avons un très bon dialogue social. Nous avons des cadres dirigeants des RH qui accompagnent, établissent les possibilités de ce dialogue social et nous signons -vous l'avez souligné vous-même- de nombreux accords entre les organisations syndicales et la Direction d'Air France. Ce que je vais vous dire n'est pas une nouveauté pour vous, vous l'avez déjà entendu.

Les salariés ne se reconnaissent pas forcément dans des accords qui n'aboutissent pas sur le terrain. Je n'ai pas d'exemples précis à vous donner mais vous comprenez ce que je veux dire, entre les décisions organisées et gérées au niveau de la Direction de l'entreprise et les syndicats, on ne retrouve pas forcément « ses petits » quand on est dans la vie quotidienne, sur le terrain. Et ce qui me gêne par rapport à l'indicateur du DJSI, c'est qu'il gomme l'insatisfaction des personnels.

J'ai un message à vous passer, Monsieur le Président : que la Direction du développement durable ne soit plus une forteresse fermée à l'ensemble des salariés. Vous avez évoqué la possibilité d'amener ces sujets au sein du CCE. C'est une très bonne chose, sûrement. Je dirais que ce n'est pas suffisant.

Il faut que dans la vie quotidienne, la Direction du développement durable ne reste pas fermée sur ses préoccupations, sur les côtés stratégiques incontestables qui sont parfois soumis à des notions de confidentialité, je le comprends très bien. Il faut qu'au-delà de cet excellent rapport que vous consultez en ce moment, qui est à la disposition de tous, il y ait davantage de communication entre les réalités du terrain et la Direction du développement durable.

Pour ma part, je retiens une chose de ce séminaire. C'est que les organisations syndicales auraient tout intérêt à être plus proches des agences de notation, de façon à mieux communiquer leur façon de voir les choses, afin que les résultats de ces notations ne soient pas seulement le résultat des

² Dow Jones Sustainability Indexes

informations données par la Direction générale, mais que les syndicats, les représentants du personnel puissent aussi s'exprimer dans le cadre de ces notations.

M. CADOREL.- Michel, tu veux poser ta question ?

Un intervenant.- Je voudrais rapidement revenir sur la condition nécessaire que vous avez exprimée concernant l'efficacité économique dans l'économie de marché. S'il n'y a pas d'efficacité économique, il est difficile d'avoir une responsabilité sociétale de l'entreprise.

Cette efficacité économique nécessite un certain nombre de choix stratégiques à un moment donné, par rapport à une situation économique existante. La difficulté est justement de connaître les conséquences de chaque choix stratégique qui sera fait.

Je vais revenir un peu sur le passé. En 1996-1997, d'après votre prédécesseur, la survie d'Air France dépendait de la privatisation de l'entreprise, puisque cela a été lancé en mai 1997. A l'occasion d'un changement de gouvernement, il y a eu un changement de Direction à Air France et vous avez su démontrer, avec une autre façon d'aborder les choses, qu'il n'y avait pas de nécessité de privatiser l'entreprise pour obtenir des résultats. Il est évident que si ce choix stratégique avait été fait différemment, il aurait eu des conséquences sociales et donc une responsabilité sociétale de l'entreprise considérablement différente, notamment pour la vie des salariés.

Sans rentrer dans les débats du conseil d'administration qui sont confidentiels, nous en avons un peu parlé concernant la situation du fret et du moyen/court-courrier, l'an dernier où certaines préconisations pouvaient carrément amener une filialisation de ces secteurs et auraient eu des conséquences sociales et sociétales très importantes.

Nous avons réussi à démontrer -rien n'est encore gagné– qu'avec une adaptation différente et en la partageant avec les salariés, nous pouvions nous en sortir différemment.

Je reviens à cette notion d'efficacité économique qui en est le pilier principal. C'est vrai que les choix stratégiques par rapport à cela sont différents. C'est là que nous essayons d'avoir un mot à dire par rapport à nos mandants que sont les personnels de l'entreprise.

M. CADOREL.- Si vous voulez bien répondre à ces deux questions et avant que vous nous quittiez, j'aimerais que vous nous donniez votre sentiment sur la RSE et l'importance qu'elle aura dans la prochaine décennie. En tant que chef d'entreprise, où mettez-vous le curseur de son importance ? Serons-nous toujours les leaders dans ce domaine ? Êtes-vous collectivement très optimistes sur la perception qu'ont vos salariés de ce sujet ? Ce sera un peu le message de fin de ce séminaire.

M. SPINETTA.- A propos de l'audit de VIGEO, nous ne l'avons pas fait que pour que l'indicateur soit publié. D'ailleurs, il ne l'a pas été. En général, quand on travaille, on pense qu'on travaille bien. Si on travaille en pensant qu'on travaille mal, on change, en tout cas, on essaie ! Il est toujours intéressant d'avoir un œil extérieur qui vienne observer ce que vous faites et qui vous dit "là où vous croyez être bon, vous ne l'êtes pas tant que cela."

C'est toujours utile d'avoir des éléments de référence extérieurs. Nous l'avons fait un peu comme une base zéro. Au fond, ce que nous faisons et que nous croyons être pas trop mal, peut être critiqué et amélioré.

D'ailleurs, un certain nombre de remarques ont été faites dans ce rapport dont nous avons tiré profit, notamment sur la manière dont nous gérons nos personnels étrangers. Ce ne sont pas des sujets qui soient loin des préoccupations de la Direction des Ressources Humaines d'Air France et de son

directeur général, mais nous n'y portions peut-être pas suffisamment d'attention. Nous avons donc essayé de corriger les choses.

Que les partenaires sociaux aient un dialogue avec ceux qui établissent ces index, pourquoi pas ? Avec le DJSI, cela me paraît compliqué car nous-mêmes avons peu de dialogue avec eux ! C'est comme les agences de rating. Ce sont des gens dont l'oracle tombe. Avec VIGEO, c'est certainement plus facile. Si on refait un audit social de l'entreprise, il sera certainement plus facile d'organiser une forme de dialogue avec les organisations syndicales.

La remarque de M. **Fauré** lui est personnelle, donc je n'ai pas d'observations à faire par rapport à cela. Je crois que l'efficacité économique -c'est d'une banalité affligeante- dans une entreprise quelle qu'elle soit, est une nécessité. Quel que soit le système dans lequel nous nous situons, que l'on soit en économie de marché ou en économie dirigée, si l'efficacité économique même en économie dirigée n'est pas présente, l'entreprise disparaît, ou c'est l'ensemble de l'économie qui s'effondre. Mais par définition, cela ne peut pas durer très longtemps.

Sur la privatisation de l'entreprise, vous avez rappelé la position de mon prédécesseur, très bien. J'ai toujours pensé que l'on pouvait être une entreprise publique et être bien gérée, une entreprise privée et être mal gérée. Donc, nous avons connu et nous connaissons les deux. De ce point de vue, associer bonne gestion et privatisation est, je pense, un non-sens.

En revanche, j'avais toujours été convaincu, bien avant d'arriver à Air France même, que dans le cadre nécessaire des regroupements européens, il serait impossible pour nos partenaires éventuels d'accepter qu'Air France soit une entreprise d'Etat, parce que, je l'ai dit en décrivant rapidement notre environnement économique et social, le transport aérien n'est pas seulement une activité économique qui, en elle-même, crée de la richesse et de l'emploi. Normalement, elles doivent toutes le faire. C'est une activité économique qui est au service du développement d'un territoire et du développement d'une économie de manière générale.

Je crois qu'aucun Etat étranger, même si son entreprise aérienne est privée, ne peut accepter que ces éléments qu'il considère comme vitaux pour la collectivité qu'il incarne, soient dans les mains d'un Etat étranger. C'est impossible. D'ailleurs, les dirigeants de KLM, lorsque nous avons commencé à discuter deux ans avant d'aboutir à un accord de manière informelle, nous ont tout de suite dit : "Tant que vous êtes une entreprise publique, n' imaginez même pas qu'un accord soit possible. C'est politiquement impossible !"

Je pense qu'ils avaient raison. La France n'accepterait pas que le gouvernement italien gère son électricité ou autre. C'est impossible. Je pense que le marché unique européen en lui-même, qui appelait à la consolidation des acteurs européens, dont nous étions l'initiative, impliquait nécessairement la privatisation d'Air France.

Néanmoins, j'approuve ce que vous dites, Monsieur Fauré : on peut être une entreprise publique et être extrêmement bien gérée. Il y en a quelques exemples et même d'assez nombreux, comme d'entreprises privées très mal gérées. Il n'y a pas de parallèle à faire aussi sommaire que ceux que parfois certains sont tentés de faire.

M. HARTMAN.- Vous nous demandez d'établir un pronostic sur la vitalité de la RSE dans 10 ans. Je la compare un peu aux Pays-Bas, il y a 15 ans. On en discutait à chaque fois, mais maintenant depuis 10 ans, on n'en parle plus parce que cela fait partie de la structure de gouvernance. Même chose pour la RSE, nous sommes une entreprise très ouverte. Tout le monde a son opinion ou pense qu'il doit avoir une opinion, tout le monde nous observe, tout le monde est au courant, et tout le monde est un expert. Donc, on ne peut pas s'amuser à raconter des choses qui ne correspondent pas.

Dans l'entreprise, je vois que la RSE est portée par les salariés : efforts en biocarburant ; *waste energy* ; toutes sortes d'initiatives qui sont développées par les personnels eux-mêmes. On facilite, on aide et je pense que dans 10 ans, il sera très difficile de rester les premiers sur la durée. Voyez les footballeurs, on peut être trois ou quatre fois champions, et après...

M. SPINETTA.- Aller en finale, ce n'est pas si mal ! La France en 2006 et les Pays-Bas en 2010 l'ont fait. On finira les uns et les autres par gagner !

M. CADOREL.- A un séminaire OMNES qui s'est tenu juste avant une finale, nous avons dit à nos collègues néerlandais "gagnez, parce que si vous gagnez, on pourra mettre sur les avions d'AIR FRANCE KLM que nous sommes les champions". C'est l'intérêt des rapprochements, on multiplie les chances !

Je tenais sincèrement à vous remercier de cette participation amicale, spontanée et très ouverte, comme d'avoir pris le temps de venir jusqu'à Amsterdam. Je crois que s'il y avait quelque chose à retenir de ce séminaire, c'est que la perception que semblent avoir les salariés et les syndicalistes de la RSE, n'est peut-être pas au niveau auquel vous, nos dirigeants, pensez qu'elle se trouve. Il y a certainement des axes de progression. La situation est peut-être grave mais pas désespérée !

Je ne sais pas si vous pourrez assister aux conclusions du séminaire que va maintenant nous tirer **Sigurt Vitols**, vu vos emplois du temps respectifs. J'imagine que vous êtes attendus ?

Ruud, tu voulais dire quelque chose ? Notre ami néerlandais est retraité depuis peu !

M. ANTONIUS.- Presque, et c'est ma dernière réunion OMNES ! J'ai assisté aux rencontres OMNES depuis le début. J'ai beaucoup d'amis, ici, beaucoup de collègues, pas seulement des Pays-Bas mais également de France. Cela a été si loin que suite aux nombreux séminaires d'OMNES, on s'est retrouvés en dehors de ce cadre. Cela a donc été très positif pour échanger. Ce que je vais dire maintenant, je le dis de façon tout à fait personnelle, cela part de mon cœur.

Tout d'abord, Monsieur **Spinetta** et Monsieur **Hartman**, je voudrais vous remercier pour ce que vous nous avez confié aujourd'hui au sujet de la RSE. Lorsque j'ai vu le programme, je me suis dit "oh mon Dieu !", car, vous le savez, Monsieur **Hartman**, c'est un de ces sujets dont j'ai parlé des heures et des heures avec vous, au sein du comité d'entreprise, pas seulement moi, mais tout le comité d'entreprise. Or, je sais aussi ce que vous en pensez. Je suis désolé pour mes collègues français parce que je m'adresse à mon PDG, car je ne peux pas dire grand-chose sur Air France. Par contre, je peux parler de KLM puisque que j'en fais partie.

Je pars bientôt à la retraite, mais je voudrais en profiter justement pour dire un mot. Oui, Monsieur **Hartman**, vous avez fait de votre mieux -et je le dis vraiment du fond du cœur- pour que cette responsabilité sociale des entreprises soit vraiment portée par KLM. Je faisais partie du comité d'entreprise et moi aussi, j'ai dû m'y habituer et y travailler, et nous l'avons fait ensemble. Mais si si vous aviez été différent, je ne pense pas que cela aurait bien fonctionné avec le comité d'entreprise. Heureusement, ce n'était pas le cas ! Vous n'avez pas seulement prononcé des paroles mais vous êtes passé aux actes. Je pense au séminaire que vous avez organisé à l'époque avec les employés aux Pays-Bas, dans le musée **Kröller-Müller**. Y assistait également son altesse royale, le prince des Pays-Bas. C'est là que vous avez lancé cette démarche de responsabilité sociale des entreprises.

Je précise que je parle de l'ancien comité d'entreprise dont je faisais partie, pas du nouveau. Vous nous avez toujours aidés, assistés sur tout ce que nous faisons avec vous et d'autres membres du conseil de surveillance et je voulais vraiment vous en remercier à titre personnel.

On a évoqué la politique de la compagnie pour les 10 ans à venir. J'espère de tout mon cœur que le nouveau comité d'entreprise et que les syndicats présents aujourd'hui vont reprendre ce sujet

essentiel qu'est la RSE pour le bien de tous les salariés, qu'ils soient navigants ou personnels sol. Je me souviens que bien qu'en période de crise, vous avez pris le temps de faire diminuer les émissions au sol et je vous en remercie très sincèrement. J'espère que les syndicats d'Air France et de KLM continueront sur cette voie.

Je l'ai dit, à OMNES, j'ai rencontré beaucoup de personnes très sympathiques. Je pense que nous avons fait du bon travail et que nos deux directeurs considèrent cette association avec sérieux. Je l'ai constaté dans les dialogues que nous avons échangés ensemble.

Je remercie tous les syndicats d'Air France et de KLM de m'avoir donné l'opportunité de m'exprimer ici et je vous remercie, Monsieur **Spinetta** et Monsieur **Hartman**.