



## Séminaire

# "Responsabilité sociétale des entreprises"

Lundi 20 septembre 2010

Débat avec Jan Ernst de Groot

*(Directeur général KLM)*

**Question.-** Quelle réflexion tirez-vous sur notre niveau d'émission de dioxyde de carbone comparé à celui des compagnies low cost ?

**M. DE GROOT.-** Il y a différentes façons de mesurer les émissions de dioxyde de carbone, par unité, par passager, par passager au kilomètre. Nous n'avons pas la flotte la plus moderne, même si nous en sommes conscients et que nous avons adapté ce concept à notre stratégie. C'est d'ailleurs pour cela que nous avons été récompensés, alors que nos émissions les plus polluantes sont surtout réalisées sur les routes où il n'existe pas d'alternative. On ne va pas en bateau à New York, on n'y va pas non plus en train, on est donc obligé de prendre l'avion. Je pense qu'on offre un produit plus durable que par rapport à beaucoup de vols en Europe.

J'espère qu'on découvrira de plus en plus cette différence. On nous met souvent tous ensemble, compagnies aériennes low cost et nous, alors qu'en termes d'environnement comme des droits des passagers, nous ne sommes pas identiques. Vous savez que la Cour européenne a décidé qu'il allait falloir qu'on rembourse les clients arrivés avec quelques heures de retard. Il faut voir, mais un passager qui arrive de Tokyo est différent de quelqu'un qui arrive de Madrid, me semble-t-il ! On veut une approche qui soit plus affinée, plus concrète. Quand il s'agit de l'émission de dioxyde de carbone, je crois qu'il faut regarder aussi au cas par cas.

Pour l'âge de la flotte, je pense qu'on ne s'en sort pas trop mal. En terme de taux d'occupation, je pense que nous ne sommes pas mauvais non plus. Certains low cost sont davantage remplis, naturellement, mais je pense que nous ne sommes pas si mauvais. On doit se battre contre certains clichés.

**Question.-** Vous dites que peu de clients sont intéressés à compenser ces dioxydes de carbone, alors comment faire, selon vous ? En tant que salariés, nous sommes souvent confrontés à des présentations économiques et financières, mais va-t-on enfin s'intéresser à d'autres sujets, comme cette responsabilité sociale des entreprises, qui nous concerne aussi en tant que salariés ?

**M. DE GROOT.-** Comment mobiliser, motiver le client ? Certains clients sont prêts à le faire, mais la majorité n'est pas très intéressée, parce que pour tous ces grands sujets d'environnement, on parle trop souvent de faute, de culpabilité, comme l'a évoqué notamment M. **Al Gore**. Les clients n'aiment pas trop qu'on les culpabilise. On reste convaincu que demander de l'argent demeure d'autant plus difficile lorsque cela se rajoute à l'achat d'un produit. On souhaiterait qu'on admette que notre objectif est d'être de moins en moins mauvais, mais je crois que nous devons agir différemment. Il faut en effet être meilleur, mais surtout que cela soit perçu de façon positive. Il faut donc changer les mentalités, même si cette remarque demeure un peu générale, je pense que pour beaucoup de clients, cela reste simplement trop compliqué.

Je ne sais pas comment cela se passe en France mais aux Pays-Bas, quand il s'agit de donner ses organes, il faut l'avoir autorisé expressément. Très peu de Néerlandais sont prêts à donner leurs organes après leur mort, et donc beaucoup de gens meurent faute de dons d'organes. En Belgique, c'est le contraire, ils estiment que "tout le monde est supposé être donneur d'organes, sauf ceux qui l'ont refusé". On pourrait avoir une structure inversée, avec des clients qui délivrent un accord de principe, mais qui pourraient aussi changer d'opinion à tout moment. Je pense qu'on intéresserait ainsi plus de clients, mais il reste à oser avec audace ! Il y aura sans doute des gens qui nous critiqueront, mais nous sommes critiqués en permanence et nous y sommes habitués. C'est peut-être un moyen d'attirer des gens.

On peut aller encore plus loin et dire "on pense que c'est essentiel et on compense tout". On peut dire "à partir de demain, on est neutre en terme de climat". Mais cela coûte, car compenser du dioxyde de carbone revient cher. Cela peut aller jusqu'à 30 € par tonne, ce qui n'est pas raisonnablement envisageable. Il faut donc rester responsable, en impliquant le client mais dans une enveloppe économique acceptable. Au final, je pense que cela serait bien mieux que certaines lois soit disant économiques ou environnementales.

Ce qui a été réalisé aux Pays-Bas n'est pas bien et a conduit à perturber complètement le client. On a également aux Pays-Bas une taxe sur les vols. Certains passagers se sont plaints en me disant " On paye déjà un impôt, et il faudrait qu'on paye en plus une compensation à KLM ?" Cela reste un thème très épineux, très complexe, surtout dans une période où le gouvernement recherche de l'argent partout.

Votre seconde question concernait le lien entre l'argent et les autres valeurs ?

**Le participant-** Quand on nous fait des présentations en tant que salariés, on nous parle surtout d'argent. On ne nous parle pas tellement de la responsabilité sociale ni de comment améliorer le monde. Allez-vous le réaliser dorénavant pour nous salariés, parce que cela devrait commencer par nous ?

**M. DE GROOT.-** Je pense que la question de la responsabilité sociale des entreprises demeure très importante. On peut dédier un département à ce domaine, en communiquant très largement sur ses impacts. Mais cela ne suffira pas et ne marchera pas pour autant. On ne peut pas être les premiers pendant 6 ans d'affilée, si la problématique n'est pas soutenue par l'ensemble des salariés. On peut tous faire la différence en travaillant de façon un peu plus durable. Si certains auront plus d'impact que d'autres, on peut néanmoins tous y travailler. Avec 100 000 salariés, je pense qu'on peut tous ensemble faire la différence, en étant conscient des prix, de l'aspect social ou environnemental. Il faut trouver les moments propices à la diffusion et à l'intégration de ce concept dans l'entreprise.

Je travaille à supprimer ce département "responsabilité sociale des entreprises" car cela doit devenir une évidence. Il faut qu'une mentalité de sécurité soit acquise, sans besoin d'en parler tous les jours, cela fait partie du travail, c'est tout. De même, pour la rentabilité et la responsabilité sociale.

Comment le faire ? En incitant les salariés et en les stimulant. On apparait sur cet index Dow Jones qui est assez facile à mesurer et qui englobe pas mal de choses avec toutes sortes de niveaux mesurés et dont les accentuations diffèrent selon les années. Il y existe d'autres moyens informels chez KLM comme à Air France. On a le café CSR chez KLM ainsi que des activités *webside*, et toutes sortes d'autres activités impliquant des salariés. Ce sujet peut sembler parfois un peu vague et complexe mais en réalité, il nous concerne tous.

C'est la raison pour laquelle je pense que c'est un peu dommage d'utiliser un terme aussi compliqué que "responsabilité sociale des entreprises". On devrait lui donner un nom plus simple.

En fait, il faut être attentif aux autres, à la nature. On n'y est pas encore, c'est clair, et il faudra à mon avis, encore 5 ans avant que ce soit bien ancré dans notre compagnie grâce aux encouragements du management. En tant que compagnie aérienne, nous sommes très observés, et d'autant plus vulnérables que nous traversons une phase qui n'est pas encore suffisamment développée. Nous avons travaillé sur un outil d'évaluation qui permet aux entités de mieux connaître la réalité de leur impact, aux administrateurs et aux salariés de savoir à quel niveau se situe leur influence en termes de restauration, de carburant, etc.

**Question.-** Ce sujet concerne-t-il les salariés partout dans le monde ou est-ce que cela diffère d'un continent à l'autre ?

**M. DE GROOT.-** Vous parcourez le monde sans doute plus que moi, mais j'étais dernièrement dans ma famille en Indonésie. Là bas, tout est propre devant la porte et sale juste derrière ! C'est vrai qu'en Occident, nous proposons souvent une façon artificielle de réorganiser les choses en utilisant toutes sortes de termes très compliqués pour apparaître, à nouveau comme "normaux". En fait, on devrait simplement se comporter comme cela, mais c'est une attitude très occidentale de stimuler ces valeurs. Cela nous préoccupe davantage actuellement, parce que nous sommes confrontés à toutes sortes de ressources limitées, alors que, dans le même temps, d'autres pays estiment que c'est maintenant à eux de se développer, de devenir plus forts et plus riches.

On l'a vu au Danemark, les Européens et les Américains pensaient, de façon assez naïve, conclure des accords, mais les choses ont changé dans le monde. La Chine, l'Inde, le Brésil ne se laissent pas dicter leur conduite en fonction de l'Occident. Ils nous disent "vous avez produit toutes sortes de saletés durant des siècles et maintenant, c'est à nous". Le grand défi de Cancún et de Johannesburg, dans un an, c'est de voir si nous pouvons nous en sortir, peut-être par différents accords, en mettant à disposition nos technologies propres pour ceux qui produisent le plus, afin qu'ils ne salissent pas davantage qu'avec des techniques anciennes. Mais c'est très délicat, car les gens s'imaginent vite qu'on leur impose des choses, et on commence à parler alors de « colonialisme ».

Nous sommes tous conscients de ces problématiques mais je pense que si nous ne les réglons pas dans les 10 ans, nous en viendrons à importer de l'énergie durable de Chine, parce que beaucoup de multimillionnaires chinois investissent massivement dans ces énergies nouvelles. C'est nécessaire pour leur pays, leur gouvernement le sait, et cela s'imposera plus vite dans un pays qui n'est pas démocratique. Nous connaissons un problème supplémentaire : les relations au sein de l'Union Européenne. C'est un problème qu'ils connaissent aussi là-bas, mais de façon différente. Nous devons faire en sorte d'obtenir des résultats chez nous.

**Question.-** Mais cela signifie-t-il que notre législation demeure occidentale ? Cette législation qui vous embête, qui nous embête ?

**M. DE GROOT.-** Non, pas du tout. La Chine et l'Inde imposent aussi des exigences en termes de permis. En Inde, il y a je ne sais combien de permis pour tout.

On parle de la responsabilité sociale. Que doit faire l'Etat ? Peut-il stimuler ou doit-il interdire ? On parle aussi du tourisme sexuel à l'encontre des enfants. On peut interdire, informer. On ne sait pas toujours très bien informer et faire en sorte que les personnes changent leurs habitudes.

Chacun doit contribuer à l'ensemble. Mais ce qui est important, c'est que le marché fonctionne et évolue. Or, des monopoles comme Total ou Shell ne bougent pas et ne ressentent pas le besoin de développer ces nouveaux biocarburants. Ils élaborent des biodiesels, qu'ils veulent proposer à d'autres clients, sans développer nécessairement des biokérosènes. En final, on ne nous offre pas d'autre alternative que de voler avec du kérosène. Shell et BP ayant investi des milliards dans les structures fossiles, ne bougeront pas d'eux-mêmes, car nous ne sommes qu'un petit marché pour eux. Il faut donc que l'Etat nous aide et contraigne les monopoles à évoluer sur le dossier.

Une directive européenne sur l'énergie renouvelable va sortir, stipulant que 10 % des carburants devront être composés de biocarburants mais sans faire aucune mention de l'aviation. On devrait nous obliger à consommer 6 % de biocarburant, par exemple, mais de façon coercitive car le biokérosène coûte beaucoup plus cher. L'Etat doit nous aider, car nous obliger seulement à émettre moins de dioxyde de carbone sans nous donner les moyens économiques de le réaliser, nous conduit à la seule possibilité de limiter nos vols, et ce n'est pas envisageable puisque dans le même temps, on s'attend à ce que nous transportions de plus en plus de passagers ! Il faut donc essayer de sortir de ces contradictions.

**Question.-** Vous venez d'évoquer plusieurs sujets dont celui de la responsabilité environnementale. C'est manifestement un sujet très à la mode, mais pour moi, le plus important demeure la responsabilité sociale des entreprises.

Comment réconcilier l'intérêt économique avec l'intérêt des actionnaires que certains d'entre nous sommes dans notre entreprise ?

La responsabilité sociale -et vous l'avez évoqué- c'est aussi la santé et sécurité au travail, comme le maintien des emplois face aux évolutions technologiques. Le problème sous-jacent, c'est la désincarnation de l'entreprise, le fait qu'il y ait de moins en moins d'humain mais de plus en plus de technologies pour répondre aux besoins humains.

A titre d'exemple, en ce qui concerne la mentalité santé-sécurité au travail, lorsqu'à Air France, vous avez un accident du travail, vous effectuez un circuit retour à la compagnie où vous passez devant un responsable de secteur qui vous rappelle le coût que cela représente pour l'entreprise en matière de santé-sécurité au travail. L'entretien ne débute pas pour savoir si l'individu va mieux ou comment il envisage la poursuite de sa carrière à la suite de cet accident du travail, mais par un rappel des coûts que cela représente. Le management, mais aussi beaucoup d'entre nous, sommes visiblement en pleine culture du profit. *A priori*, ce que vous proposez, c'est un profit à long terme et partagé en échange d'un profit plus immédiat. Il n'empêche que sans économie ni profit, il n'y a pas d'entreprise, donc pas de responsabilité sociale.

Enfin, en matière de responsabilité sociale, on a vu qu'avec la crise planétaire des banques il y a quelques mois, les Etats n'ont pas vraiment fait ce qu'il fallait à ce moment-là. Je souhaiterais connaître votre vision de l'avenir, tout en sachant que j'ai des doutes sur le rôle des Etats.

**M. DE GROOT.-** Oui, c'est une partie du problème que j'essayais de décrire. Je suis personnellement convaincu que nous évoluons dans une période transitoire. Etre responsable selon les normes économiques existantes avec tout ce qui s'y rapporte au niveau des actionnaires et de leurs droits reste un aspect important, mais cela ne suffit pas pour garantir un monde durable à long terme. Nous devons investir maintenant pour l'avenir, même si cela ne rapporte rien pour le moment.

Un exemple en la matière est le biocarburant qui reste très cher comparé aux carburants fossiles. Malgré tout, nous en avons besoin pour répondre aux exigences de l'Etat. Mais l'écart de prix étant trop important, comment pouvons nous combler ce fossé ? Voilà une problématique essentielle qui illustre un des aspects de votre question. Quel doit être le rôle des Etats qui sont confrontés à cette problématique ? Ces Etats ont renfloué les banques après la crise bancaire en prenant des mesures d'urgence, mais au final ils ne savent pas vraiment comment s'en sortir ! Voilà une des grandes incertitudes de notre société moderne, dont notre groupe représente un acteur important.

Quelle attitude adopter ? Nous ne souhaitons pas faire faillite, car cela ne profitera à personne. On ressent bien cette tension entre ces nombreux intérêts et défis qui divergent. Pour autant, il demeure difficile d'en parler en termes concrets et précis. Mais lorsqu'il s'agit tout simplement d'investissements à réaliser, quel choix opérer ? Votre question était plus ciblée sur le rôle des Etats ?

**Question.-** Pas seulement sur le rôle des Etats mais sur le contexte global, les Etats étant plutôt démissionnaires. Ils laissent à l'entreprise le choix de poursuivre sur la voie traditionnelle des profits ou éventuellement d'aller rechercher l'inversion de cette tendance, ailleurs dans le monde. Je doute que nous-mêmes en tant qu'individus, indépendamment des Etats, nous ne restions empreints de cette culture du profit relativement immédiat. La preuve en est que lorsque nous faisons nos

courses, nous ne cherchons pas nécessairement à acheter équitable, mais souvent des produits à charge polluante énorme. Nos mentalités n'ont pas suffisamment évolué.

**M. DE GROOT.**- C'est tout à fait le genre de tensions auxquelles je faisais référence, parce qu'on peut, bien sûr, se poser des objectifs très globaux, que ce soit les Etats qui les imposent aux citoyens ou aux entreprises. Parfois, il n'y a pas le choix, mais pour cette vaste problématique, il faut regarder les perspectives d'action et ce qu'elles sous-entendent, même si cela peut surprendre.

Vous pouvez répliquer "Monsieur de Groot, vous parlez fort bien, mais que puis-je faire concrètement et quotidiennement en tant qu'individu, citoyen et employé ?" C'est une question que nous devons tous nous poser en tant qu'individu ou entreprise. La question a été également évoquée pour le client. Il faut faire en sorte que le client puisse comprendre et saisir cette question dès maintenant en lui présentant les choses de manière positive et attirante. L'Etat doit aussi le faire de cette façon positive vis à vis des citoyens. Je crois qu'à notre époque, une entreprise peut jouer un rôle primordial en rendant les choses simples, pratiques et claires, sans faire de politique, car nous ne sommes qu'une simple compagnie aérienne.

Je me limite volontairement sur ce sujet, parce que nous traversons actuellement une période de transition, avec des actions qui doivent être réalisées mais qui ne peuvent pas encore l'être au niveau économique ou financier. Il faudrait effectuer des changements en terme de logement ou de transport par le biais de pressions ou de coalitions, pas seulement au sein de notre entreprise mais aussi en externe. Plusieurs compagnies aériennes se sont regroupées, Air France et d'autres, avec des initiatives et des projets communs. Il faut joindre nos forces avec d'autres parties prenantes de cette chaîne, car je crois que c'est la meilleure façon d'aller de l'avant et d'arriver à des résultats importants.

**Question.**- A Air France et KLM, vous avez une idée de ce qu'il faut réaliser au niveau de la planète. Mais avez-vous une idée aussi concrète en ce qui concerne les ressources humaines ? Y a-t-il des stratégies à long terme ? Partagez-vous cette vision ?

**M. DE GROOT.**- Au niveau de la planète, c'est un peu plus facile parce qu'il s'agit de thèmes mondiaux. Air France et KLM peuvent donc cibler ensemble ces problèmes et délivrer une vision commune.

Pour ce qui est des ressources humaines, c'est une thématique plus locale s'appuyant sur des structures et des cultures locales. Nous sommes tous confrontés bien sûr, à la diversité, à l'âge plus ou moins avancé de nos employés, qui sont des données s'inscrivant sur la durée. Il faut donc, à la fois, établir une politique et la mettre en œuvre.

Ce n'est pas très important au niveau de la RSE, parce que celle-ci est surtout verte. Mais je partage votre opinion, je crois que le P de *people* devrait être mis en avant de façon plus poussée au sein de nos politiques RSE. Nous avons des projets en local, mais ils restent souvent ancrés dans des structures connues, au niveau de la cogestion avec les syndicats. Cela ne concerne pas vraiment la Direction Air France ou la Commission Européenne.

Pour ce qui est de la planète, de nombreuses parties prenantes représentent un nouveau champ d'action. Nous sommes en train de cerner la problématique, mais le risque existe que l'autre problématique, c'est-à-dire les ressources humaines, ne reçoive pas toute l'attention qu'elle mérite, parce que nous sommes submergés par la première, devant inévitablement renforcer le « côté écolo ». C'est une réponse très générale, mais je comprends votre question.

**Question.**- Vous avez insisté sur l'importance du carburant. On a souvent tendance à dire que la croissance est le carburant de l'économie, en particulier dans le monde occidental, les pays riches,

mais on le constate aussi en Chine aujourd'hui. Compte tenu des valeurs RSE, la croissance sera-t-elle toujours le carburant de ce nouveau monde, si l'on peut dire ?

**M. DE GROOT.**- Vous vous demandez si la RSE peut favoriser la croissance de l'économie dans le monde ?

**Le participant.**- Je me demande si la croissance, telle que nous l'avons connue ces 20 ou 30 dernières années, est compatible avec les valeurs de RSE ? Qu'est-ce que la croissance pour vous, aujourd'hui ?

**M. DE GROOT.**- Je crois qu'une croissance économique n'est possible que si ces autres valeurs sont estimées et respectées, mais cela coûte de l'argent. Je crois que notre avantage est d'avoir une entreprise opérant au niveau mondial. Nous pouvons ainsi bénéficier de la croissance en Chine ou en Inde, alors que nous sommes un groupe aérien européen. Ici, en Europe, la croissance économique est plus faible qu'en Chine, en Inde, en Amérique Latine ou en Amérique du Nord. Nous le savons, et cela restera ainsi pour cinq ans au moins ou peut-être pour toujours. Les normes, les attentes et les charges de notre continent sont relativement élevés, même si bien sûr, les coûts et les attentes augmenteront aussi en Chine, mais il ne faut pas que l'Europe devienne un musée !

Je pense que l'investissement dans les personnes et la planète peut rapporter de l'argent, et c'est ce que nous essayons de faire à tous les niveaux. Par exemple, en stimulant les clients à afficher des préférences bénéfiques pour la planète, en faisant en sorte que les employés restent en bonne santé, ce qui est aussi positif pour l'entreprise, en faisant du lobbying pour certaines lois, pour que des normes que nous appliquons, deviennent aussi des normes mondiales. Ces investissements rapportent au niveau économique, en termes de ressources humaines et d'environnement. On peut donc combiner la croissance économique avec d'autres types de croissance, d'autres choses positives.

**M. VAN DER WAL.**- Merci beaucoup, Monsieur **de Groot**, d'avoir esquissé les nombreux liens et rapports qui coexistent entre les différents domaines qui constituent la RSE.

Nous allons prendre une pause et reprendre à 11h00, pour parler du Dow Jones *sustainability index*.