

« Vous voyez que cette responsabilité sociétale va très au-delà d'une accroche précise sur le CO<sub>2</sub> et les préoccupations environnementales, qui sont évidemment incluses mais qui n'en constituent qu'une partie. Au fond, elle est un appel permanent à trouver la conciliation et la coordination entre les intérêts, souvent contradictoires, des actionnaires, des salariés et de l'environnement économique et social de l'entreprise. »



**Jean-Cyril SPINETTA**  
Président du Conseil  
d'Administration  
d'AIR FRANCE KLM

« Ce thème de la RSE n'est pas du tout un effet de mode. »

« On voit bien que les entreprises du transport aérien qui réussissent sont celles qui, bien sûr, ont des coûts maîtrisés, une compétitivité, etc., mais aussi – et c'est presque aussi important, peut-être même plus important – celles qui savent gagner l'adhésion de leurs salariés, pour que ceux-ci travaillent dans un projet collectif qu'ils reconnaissent comme valide, même si à certains moments, il y a un certain nombre d'exigences en matière de maîtrise des coûts et de compétitivité. »

« 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. »

« Le fait qu'en 2004, nous ayons fait fusionner nos deux entreprises était fondé sur une vision partagée qui a démontré que nous respectons nos différences. C'est d'une importance extrême pour ce qui est de la responsabilité sociétale de l'entreprise, de se rendre compte qu'il y a deux pays, deux cultures, deux approches qui entrent en ligne de compte. »

« Nous avons aussi une vision commune parce que nous sommes n° 1 pour la sixième fois au Dow Jones sustainability index. Depuis 2004-2005, nous demeurons les premiers. »



**Peter HARTMAN**  
Directeur Exécutif de KLM

« 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 les personnes, le profit, la planète, "People, Profit, Planet". »

« Avec Good corp, nous réunissons des scientifiques et des instances, car nous pensons qu'une entreprise doit servir à la société et à l'environnement plutôt qu'aux marchés boursiers. Notre objectif est donc de développer des alternatives et de voir comment on peut restructurer nos entreprises pour qu'elles servent la société et l'environnement. »

« Une autre inquiétude entendue dans les ateliers de travail, c'est que cette responsabilité sociétale d'entreprise possède différents volets. L'emploi et les relations sociales sont très importants bien sûr pour les syndicalistes, mais d'autres thèmes le sont également, comme l'environnement, les relations avec la collectivité, les Droits de l'Homme, la corruption, les fraudes, le comportement au niveau commercial et la gouvernance. Quand on parle de responsabilité sociétale, beaucoup de gens ciblent le premier thème et ne prêtent pas suffisamment d'attention aux autres éléments. »



**Sigurt VITOLS**  
Chercheur  
à l'European Trade  
Union Institute (ETUI)

## 4 ateliers et leurs animateurs

« Le social anglo-saxon a une définition beaucoup plus large que le social en France. En France, quand on parle du social, c'est plutôt tout ce qui concerne les Ressources Humaines dans l'entreprise. Alors que le social anglo-saxon, représente plutôt tout ce qui concerne la société ; c'est à la fois la question de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés mais aussi vis-à-vis des communautés avoisinantes, des riverains, d'un certain nombre d'autres parties. C'est la raison pour laquelle en France, parce que le social était plus restrictif que le social de la *corporate social responsibility*, on a inventé le *sociétal*. »



**Natacha SEGUIN**  
Chargée d'Etude RSE  
au groupe Alpha

« (...) la crédibilité d'une démarche de responsabilité sociale environnementale n'est réelle qu'à partir du moment où il existe un minimum de cohérence entre les enjeux de l'entreprise, les engagements qui sont pris, la communication qui est faite, les programmes d'actions qui sont mis en œuvre, les déploiements organisés dans l'entreprise. »



**Thierry MARNEFFE**  
Co-fondateur du cabinet « des Enjeux et des Hommes »

« L'élément positif (...) est la bonne perception du programme destiné aux salariés handicapés. On peut dire que c'est un des enjeux portés par AIR FRANCE KLM, et qu'il faut peut-être regarder à la loupe pour le dupliquer ailleurs. »

et François VELLAS  
à retrouver au verso

« Pour apporter une contribution significative en tant qu'entreprise, on ne peut pas remplacer la Banque mondiale mais – et c'est là où les ONG comme *Acting for Life* sont utiles – on peut identifier les problèmes, fournir une méthodologie, et on peut aider localement à dupliquer les bonnes pratiques. »



**Delphine POLIGNÉ**  
Project Manager à l'ORSE



Edito

# R Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Séminaire des 20 et 21 septembre 2010 à Amsterdam

Fin 2011, la Commission européenne adoptait une nouvelle définition de la responsabilité sociale d'entreprise, au cadre élargi, proposant une stratégie accentuée sur le sociétal pour la période 2011-2014 qu'elle résumait désormais en : "La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société." Un an avant, OMNES avait pressenti cette évolution, sans doute due à la crise, en réunissant un collège d'experts pour son 6<sup>ème</sup> séminaire commun AF KL.

Jan Ernst de Groot, directeur de KLM, revient sur la naissance et l'histoire de ce concept essentiellement européen qui relie les trois fameux P : *People, Profit, Planet*. Il illustre ce processus incontournable qui doit conduire à englober les parties prenantes les plus proches, pour organiser la croissance comme la stratégie, et nous offre des exemples réalisés aux Pays-Bas ou plus concrètement dans le groupe. Bertrand Lebel, directeur Développement Durable d'AIR FRANCE KLM, évoque l'indice de mesure *Dow Jones* du développement durable et l'élaboration des indicateurs comme des méthodes de *reporting* environnemental, qui ont conduit à ce qu'AF KL soit reconnu pour la sixième année consécutive comme « super leader » dans le domaine des transports et loisirs. Sophie Thiery, directrice Audits en RSE de VIGEO, suscite l'intérêt en dévoilant les domaines et les critères qui conduisent à noter les entreprises et la manière dont cette évaluation peut être complétée par des plans d'actions opérationnels. François Vellas, professeur d'Economie à l'Université de Toulouse Capitole, expert auprès de l'OMT, de la CNUCED et de l'UNESCO, parle avec pertinence de Tourisme d'Ethique et de Développement, en évoquant la situation mondiale du Tourisme, et les formidables enjeux qui peuvent découler de la responsabilité sociale des entreprises si les salariés s'imprègnent du sujet. Irene Asscher, professeur émérite en droit social et membre du conseil de surveillance de KLM, introduit cette seconde journée en l'illustrant

d'exemples concrets issus de sa longue expérience professionnelle. Enfin, les syndicalistes présents participent à une première expérience d'ateliers dans le cadre d'OMNES : 4 groupes de travail pilotés par 4 experts. Ainsi, Natacha Seguin, chargée d'étude RSE au groupe ALPHA, porte la réflexion sur le rôle dévolu aux syndicats d'un point de vue national et trans-national, propice à favoriser la RSE. Delphine Poligné, Project Manager à l'ORSE, recueille la perception qu'ont les salariés de la RSE, si elle diffère de celle de la Direction et ce qui peut être fait concrètement. Thierry Marneffe, co-fondateur du cabinet « des Enjeux et des Hommes » interroge sur la façon dont peut être utilisé l'actionariat salarié afin de peser sur l'entreprise en faveur de la RSE. Enfin, François Vellas, directeur du pôle ATD d'Acting for Life, coordonne les réflexions sur les types de contribution que les salariés d'entreprise peuvent apporter aux ONG. A l'issue des ateliers, débute des échanges collégiaux entre tous les participants, débouchant sur une synthèse restituée devant Peter Hartman, directeur exécutif de KLM, et Jean-Cyril Spinetta, Président du conseil d'administration d'AIR FRANCE KLM. Deux heures de réactions et de points de vue pertinents exposés par notre direction, sur l'importance de la politique de la Responsabilité sociétale du groupe et de ses perspectives. Les conclusions de ce séminaire sont tirées par Sigurt Vitols, chercheur à l'European Trade Union Institute, qui nous livre ses pistes pour développer « des entreprises durables ». En 2012, seulement 2 500 sociétés européennes publient des rapports sur la RSE ou la durabilité. Si l'Union européenne reste le leader mondial sur le sujet, peu de thèmes offrent des perspectives aussi prometteuses qu'exaltantes...



Bonne lecture  
et rendez-vous  
sur le Net...

**Bob VAN DER WAL**  
**Philippe CADOREL**  
Co-animateurs



OMNES est une association créée en 1995, dont l'objet est d'organiser pour les militants des syndicats d'Air France des séminaires sur un thème d'actualité. Depuis 2005, les syndicats de KLM participent à ces échanges. OMNES organise ainsi deux séminaires par an, et depuis 2008, deux conférences ouvertes à tous les salariés. Une brochure est publiée, incitant à retrouver les résumés comme l'intégralité des actes de ces forums sur le site [www.omnes-airfrance.com](http://www.omnes-airfrance.com). Les syndicats d'Air France adhérents : CFTD, CFE-CGC, FO Cadres, SNMSAC-UNSA, SNGAF-CFTC, SNPNC, SNPL F ALPA, UFPL-CFTC, UNAC, UNSA-SMAF. Les syndicats de KLM : CNV, FNV, NVLT, de UNIE, VHKP, VNC, VNV.

contact : [omnesairfrance@gmail.com](mailto:omnesairfrance@gmail.com)

[www.omnes-airfrance.com](http://www.omnes-airfrance.com)

« Ce qui est difficile, c'est que nous sommes dans un système où l'on est évalué selon les lois classiques de l'économie. On ne peut pas se comporter comme si nous étions déjà intégrés dans une nouvelle économie verte où le retour sur investissement ne compte pas. Il faut tenir compte de l'ancien système tout en préparant ces nouveaux blocs pour le monde de demain. (...) Par exemple, le Hub doit travailler aujourd'hui mais en même temps, envisager des solutions qui seront aussi pertinentes dans les 5 ans, comme une simple piste d'atterrissage. »

« **Quand on interroge nos compatriotes sur le niveau de nos rejets atmosphériques, ils évoquent des émissions de dioxyde de carbone de l'ordre de 20 %. Ce n'est pas vrai du tout, il ne s'agit que de 2 %.** »

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



**Jan Ernst DE GROOT**  
Directeur de KLM

« **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.** »

« Historiquement, il y a deux grandes conceptions des entreprises dans les sociétés dites occidentales et à économie de marché. Premièrement, la conception anglo-saxonne où ce qui prévaut, c'est l'intérêt des actionnaires. Une entreprise a pour but de générer la plus grande valeur pour ses actionnaires et l'ensemble des problématiques annexes se règle autour de cette problématique centrale. Cela permet d'obtenir une bonne gouvernance et une bonne gestion des entreprises. Deuxièmement, une conception appelée "capitalisme rhénan" qui aboutit à dire qu'une entreprise a des responsabilités vis-à-vis de ses actionnaires, mais au moins tout aussi importantes vis-à-vis de ses salariés, de ses clients, et de l'ensemble des communautés et fournisseurs avec lesquels elle interagit. Cette notion de responsabilité orientée soit vers les actionnaires, soit plus largement vers les parties prenantes, a structuré la réflexion en matière de management au cours de ces dernières décennies. »

« Nous avons notre part de responsabilité, mais les manufacturiers, les constructeurs de moteurs et les producteurs d'énergie avec qui nous travaillons, ont aussi leur responsabilité dans le fait que l'empreinte carbone du transport aérien doit baisser. »

« **Le CO<sub>2</sub> est-il une externalité négative ? Est-ce que le fait d'émettre du CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère, pénalise d'autres agents économiques, d'autres acteurs, ou pas ? A ce moment-là, qui doit payer pour empêcher cette émission de CO<sub>2</sub> ou réparer ses conséquences ?** »



**Bertrand LEBEL**  
Directeur Développement Durable d'AIR FRANCE KLM

## Quelques échos du SEMINAIRE

« Plusieurs fois, ce matin, ont été présentés les objectifs du millénaire. On l'appelle millénaire mais en fait, ce sont les objectifs sur 10 ans pour réduire la pauvreté et atteindre des objectifs environnementaux également. Ces objectifs mobilisent aujourd'hui l'ensemble des agences des Nations Unies. C'est-à-dire non seulement l'Organisation des Nations Unies mais aussi la CNUCED, l'OMC, l'OMT, l'UNESCO, et d'autres agences. Ces agences apportent des contributions mais pas véritablement de réponses à ces inégalités. C'est là que réside la difficulté. »

« **Le travail que nous faisons concrètement dans le cadre de Groupe Développement Acting for Life, consiste d'abord à identifier où se trouvent les manques, et à essayer d'avoir une méthodologie pour trouver des réponses à ces manques.** »



**François VELLAS**  
Professeur d'Economie à l'Université de Toulouse Capitole et Directeur du Pôle TED d'Acting for Life

« **Le grand problème du développement touristique c'est de savoir qui doit commencer. Est-ce le transport aérien qui va entraîner le développement touristique ou est-ce le tourisme qui va entraîner le développement ?** »

« Enfin, ma remarque porte sur une question latente, puisqu'ici nous sommes dans le cadre d'une grande entreprise de transport aérien et de l'ensemble des travailleurs de cette entreprise. Au niveau de chacun de ceux qui font cette entreprise, quel lien plus concret, plus direct, peut être établi ? Ce lien – c'est un peu l'objet aussi de la présentation – est à construire. »

« Une entreprise qui est engagée vis-à-vis de ses parties prenantes, en retour, voit se créer des zones d'opportunité. Une entreprise qui n'entend pas ou qui ne voit pas, qui ne sait pas prendre en compte les attentes de ses parties prenantes s'expose à des risques, des risques d'image en premier lieu mais aussi des risques d'atteinte à la cohésion sociale, avec de la conflictualité, des risques d'efficacité et des risques de rupture de la chaîne d'approvisionnement si elle n'arrive pas à avoir une relation durable avec ses fournisseurs. »

« **Mais en matière de RSE, communiquer est essentiel puisque c'est rendre compte. Ce n'est pas faire de la communication, c'est rendre compte.** »

« **On n'a pas vu d'entreprises très engagées en matière de RSE sans que leurs dirigeants ne portent cette volonté. C'est la condition nécessaire, pas suffisante, mais nécessaire.** »

« Nous entendons par responsabilité sociale, un engagement managérial. C'est-à-dire que c'est avant tout une affaire de management. Ce n'est pas une affaire de grandes déclarations ni de pétition de principe, mais de management, de réalité dans les entreprises. C'est un engagement managérial à prendre en compte les attentes des parties prenantes et savoir rendre compte de la façon dont on leur apporte des réponses. »



**Sophie THIERY**  
Directrice Audits en RSE de VIGEO

« **C'est dans les textes internationaux que l'on voit apparaître le principe de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité des chances, c'est-à-dire que l'on demande aux entreprises non pas de ne pas se faire prendre mais d'être actives pour favoriser l'égalité des chances. Les textes internationaux ne sont pas des textes a minima. Ils sont parfois plus incitatifs que certaines législations nationales.** »

« L'un des problèmes de la responsabilité sociale des entreprises est de savoir comment transposer les principes de la RSE et comment les mettre en œuvre. Comment imposer son caractère coercitif ? Car on peut dire de très belles choses, mais que se passe-t-il si on ne les applique pas ? Quels sont les mécanismes et les sanctions éventuelles ? Si la RSE possède un ancrage affirmé dans la relation entre employeurs et employés, alors, ce problème peut être résolu. »

« **Il ne s'agit pas en fait de gagner plus d'argent, mais de travailler à la justice, à l'équité, et cela va plus loin que le lien entre employeur et employé, car il s'agit également du monde qui nous entoure. L'objectif doit être juste, les conséquences aussi doivent être justes et équitables, afin de réduire l'injustice, et qu'on en parle ouvertement et largement.** »



**Irene ASSCHER**  
Professeur en Droit Social, Membre du Conseil de Surveillance de KLM

« Force est de constater qu'il est difficile d'analyser si la responsabilité sociale des entreprises et la citoyenneté décente sont ancrées dans le contrat de travail. L'idée que cela puisse être envisagé, m'est apparue grâce à l'attribution de mes activités au sein de KLM. Il y a quelques années, certains journaux ont insinué que KLM avait transporté des criminels de guerre vers l'Amérique Latine en 1946, il y a donc belle lurette ! A ce moment précis, je participais à une réunion de conciliation avec le Comité d'Entreprise, et ses élus en étaient tous sidérés. Leurs réactions étaient plutôt : "Ce n'est pas le genre d'entreprise pour laquelle je souhaite travailler, ni aujourd'hui ni dans le futur". La réputation d'une entreprise joue donc un rôle essentiel dans l'accomplissement du contrat de travail. Je ne sais pas si cette affaire de "criminels de guerre" était véridique ou non, mais j'ai remarqué que pour nos employés, c'était une question très importante et cela m'a fait réfléchir. »

Découvrez les résumés et l'intégralité des exposés et débats du séminaire sur [www.omnes-airfrance.com](http://www.omnes-airfrance.com)