

**Assemblée générale du 12 mai
2021**

Réponses aux questions posées par l'intermédiaire de la plateforme de « chat »

La secrétaire de l'Assemblée, Véronique Faujour poursuit avec la proposition de consacrer 30 à 40 minutes pour répondre aux questions qui ont été adressées sur la plateforme ouverte depuis vendredi 7 mai 9 heures et toujours en fonction pendant l'assemblée générale.

Il était demandé aux utilisateurs de s'identifier nominativement et de certifier sur l'honneur leur qualité d'actionnaire. La société n'a pas pu vérifier cette qualité d'actionnaire et donc cette séquence a un caractère informel. Elle répond au souhait de la Société de faciliter le dialogue avec ses actionnaires, dans le contexte de crise sanitaire dans lequel se tient l'assemblée générale. Les réponses seront publiées sur le site de Crédit Agricole S.A. dans les meilleurs délais.

PREMIERE QUESTION :

Nous avons une première question :

« **Pourquoi les administrateurs ont très peu d'actions Crédit Agricole S.A. ?** ».

Dominique LEFEBVRE, Président de l'Assemblée :

Notre règle statutaire est très simple. Chacun au sein du conseil d'administration doit détenir au moins une action. Le choix d'en détenir davantage est un choix personnel et patrimonial. Ce que je veux dire également, c'est que nous constatons que la moyenne des actions détenues par nos administrateurs équivaut peu ou prou à un an de rémunération de leur présence au sein du Conseil, ce qui est en fait dans les ordres de grandeur des recommandations AFEP-MEDEF que nous suivons, mais nous déclarons tout de même ce point dans le DEU 2020 comme étant un point pouvant être en écart puisqu'il ne s'applique pas à chacun des administrateurs formellement.

Enfin, peut-être, dernier élément, je veux ici témoigner qu'on ne mesure pas l'engagement et l'intérêt pour Crédit Agricole S.A. de chacun de nos administrateurs au niveau de détention du nombre d'actions de chacun d'entre eux et pour en juger, je vous engage à jeter un œil au niveau d'assiduité que nous constatons dans nos travaux. Je peux aussi témoigner du niveau d'engagement et du niveau d'intérêt pour les stratégies et l'examen de celles-ci par les membres du conseil.

DEUXIEME QUESTION :

Véronique FAUJOUR, Secrétaire de l'Assemblée

Une deuxième question concerne, « **dans le cadre de la réglementation européenne sur les fusions des banques, quelle est la stratégie du Crédit Agricole dans les prochaines années ?** »

Philippe BRASSAC, Directeur général

Je pense qu'il faut repartir du constat qu'il y a une incitation assez claire des autorités à une concentration plus grande au niveau des banques en Europe. Face à ce souhait qui est explicitement formulé, je pense qu'il faut d'abord constater que normalement, ça ne s'adresse pas à nous en direct. Nous sommes la dixième plus grosse banque au monde. La question de la taille critique n'est pas la nôtre. Il peut y avoir des questions comme cela pour nos partenaires ou pour certains de nos métiers mais nous n'avons pas de besoin, de nécessité à aller chercher une taille critique.

Et donc c'est très logiquement que nous poursuivons depuis des années cette politique que j'ai tenté de reformuler il y a un instant et qui colle à notre architecture, à notre organisation : ce socle de banque universelle en premier lieu, ensuite de métiers spécialisés et puis de territoires qui viennent compléter nos franchises.

Et donc, si on reste collé à notre modèle d'organisation, et il faut le rester, c'est très logiquement que nous avons comme politique générale en premier lieu celle de la croissance organique, la prise de parts de marché. Battre nos compétiteurs sur leurs territoires et leurs activités, complété par de la croissance que j'ai qualifiée de partagée lorsque nous établissons des partenariats, quelle qu'en soit la forme, au niveau des métiers. Et puis évidemment, nous regardons, mais au vrai sens du terme, les opportunités, sans pouvoir les prévoir mais, en les examinant si elles se présentent, avec du coup, ce critère extrêmement important, c'est que ces opportunités, en aucun cas, ne peuvent venir mettre en rupture et en danger nos modèles.

Ce qui fait que in fine, nous avons plutôt *de facto* des opérations plutôt incrémentales que des opérations en rupture et, dans les dernières opérations que nous venons de communiquer, je prends l'acquisition quasiment finalisée de Lyxor, donc, ce très bel asset manager que nous allons acquérir auprès de la Société Générale, c'est un asset manager déjà important mais qui fait moins de 1/10^{ème} de la taille d'Amundi et donc, nous sommes dans des positions où, à chaque fois, nous pouvons regarder des opportunités de consolidation incrémentales et pas en rupture. Il faut profiter évidemment des bad wills lorsqu'ils se présentent, cela va de soi, mais en aucun cas, ça ne peut être un déclencheur d'opérations de croissance externe.

TROISIEME QUESTION :

Véronique FAUJOUR, Secrétaire de l'Assemblée

Cette question concerne BANKOA et la question est la suivante :

« Crédit Agricole S.A. et la Caisse Régionale Pyrénées Gascogne ont vendu BANKOA à ABANCA. Quel a été le résultat de cette opération ? Avez-vous enregistré un bénéfice ou une perte ? Le prix payé par ABANCA était de 122,1 millions d'euros, CA.S.A. détenant 5 % du capital et la Caisse Régionale Pyrénées Gascogne 94,81 %. Quel a été le résultat pour CREDIT AGRICOLE S.A. ? A l'avenir, y aura-t-il un lien plus fort entre CA S.A. et ABANCA ? »

Philippe BRASSAC, Directeur général

On peut peut-être rappeler que cette opération BANKOA, qui est liée au groupe Crédit Agricole, est une opération qui a été initiée naturellement, légitimement, à l'entrée comme à la sortie, par la

caisse régionale qui est Pyrénées Gascogne. Nous sommes partenaires de ce type d'opération pour signifier que nous sommes en mouvement en groupe et non entité par entité. Et donc c'est naturellement que lorsque Pyrénées Gascogne est entré dans BANKOA, Crédit Agricole S.A. s'est manifesté avec quasiment 5 % du capital. Et puis pour des raisons sur lesquelles je ne reviens pas, Pyrénées Gascogne a considéré que dans son propre intérêt, il valait mieux céder BANKOA à ABANCA, nous avons évidemment nous aussi suivi cette opération. Le prix total de vente était de 122,4 millions d'euros, 6,1 pour Crédit Agricole S.A. La moins-value de cession définitive, au total, était de 37 millions d'euros, donc avec une toute petite part nous concernant.

Ce qui est important, c'est de souligner que ça n'a pas été seulement une opération de retrait mais une opération à partir de laquelle nous avons pu aussi signer, dans un rebond très positif, un partenariat commercial de distribution d'assurance non-vie avec ABANCA qui est, depuis l'acquisition de BANKOA d'ailleurs, la sixième banque en Espagne compte tenu de cette acquisition.

Donc voilà, sortie d'une banque de proximité, mais aussi signature avec une banque d'une taille significative en Espagne et qui, par ailleurs, a des activités au Portugal et qui, du coup, nous met dans cette logique que j'expliquais il y a un instant, c'est-à-dire de passer de multiples partenariats à travers nos métiers.

QUATRIEME QUESTION :

Véronique FAUJOUR, Secrétaire de l'Assemblée

Une question qui concerne le dividende et qui se décompose en plusieurs points :

« Lors des dernières assemblées générales, vous avez abordé la possibilité de faire des avances sur dividende. Qu'en est-il ? Vous proposez un dividende de 0,80 euro pour l'année 2019 et 2020. Il était prévu un dividende de 0,70 euro pour 2019, donc cela revient à un dividende de 0,10 euro pour 2020. Au vu des résultats 2020, allez-vous rajouter un complément de dividende de 2020 pour 2021 ? Si oui, quel montant ? Et quel montant de provision prévoyez-vous pour couvrir les risques sur les encours des dossiers PGE ? »

Jérôme GRIVET, Directeur général adjoint en charge des finances

Il y a plusieurs questions différentes.

On avait effectivement évoqué, l'an dernier, après la première recommandation de la Banque centrale européenne, cette idée de payer un dividende dans le cours de l'année 2020 par le biais d'un acompte sur le dividende au titre de l'année 2020. Comme la recommandation de la BCE a couvert toute l'année 2020, cette possibilité n'était plus accessible et c'est la raison pour laquelle on a proposé le mécanisme que j'ai évoqué tout à l'heure.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, le dividende que nous proposons de mettre en paiement au titre de l'année 2020 représente 0,80 euros de plus que ce qu'on aurait payé avec notre politique normale de dividendes en 2021 au titre de 2020. Comme le dividende que nous avons proposé de payer en 2020 au titre de 2019 avant les restrictions était de 0,70 euro, nous considérons effectivement que nous avons peu ou prou la moitié, une petite moitié de ce dividende que nous avons, entre guillemets, sauté. Donc dans les années qui viennent, nous pensons saisir toute occasion de finir de compléter le paiement de ce dividende de 70 centimes mais ce seront des décisions qui seront prises chaque

année en fonction de l'ensemble des circonstances. Voilà ce qu'on peut dire sur le sujet.

CINQUIEME QUESTION :

Véronique FAUJOUR, Secrétaire de l'Assemblée

Une autre question qui concerne le dividende :

« J'utilise INVEST STORE pour l'acquisition de titres Crédit Agricole conservés sur un Compte Titres Ordinaire. Je désire toucher mes dividendes cette année en actions. Quelle sera la procédure détaillée à mettre en œuvre pour effectuer cette opération ainsi que le calendrier des prélèvements (imposition au barème) ? »

Jérôme GRIVET, Directeur général adjoint en charge des finances

L'option du paiement de dividende en actions doit être exprimée formellement, c'est-à-dire qu'en l'absence de réponse de chacun des actionnaires, le paiement par défaut se fait en cash. Mais donc vous recevrez un courrier, à l'issue de cette Assemblée générale, qui vous permettra d'exprimer votre choix et vous aurez une période de quinze jours pour exprimer ce choix, entre le 20 mai et le 3 juin. Donc vous aurez le temps de l'exprimer pour, effectivement, toucher votre dividende en actions et exercer cette option qui sera proposée.

SIXIEME QUESTION :

Véronique FAUJOUR, Secrétaire de l'Assemblée

Nous avons une autre question :

« Pouvez-vous promettre que le sort réservé aux actionnaires Natixis ne soit pas le même que celui des actionnaires de Crédit Agricole S.A. s'agissant de deux modèles équivalents, fondement mutualiste ? »

Dominique LEFEBVRE, Président de l'Assemblée

Je me propose de répondre à cette question pour dire très simplement que nous n'avons aucun projet de ce type, ce qui est parfaitement clair.

SEPTIEME QUESTION :

Véronique FAUJOUR, Secrétaire de l'Assemblée

« Pourquoi vous ne distribuez jamais d'actions gratuites ? »

Jérôme GRIVET, Directeur général adjoint en charge des finances

La distribution d'actions gratuites est un mécanisme qui est en réalité dilutif pour les actionnaires puisqu'on crée des actions supplémentaires. Nous préférons nous en tenir à une politique normale, traditionnelle, de distribution de notre dividende en cash, ce qui offre pour les actionnaires qui le souhaitent un rendement normalement élevé et régulier et évidemment tous les actionnaires qui le

souhaitent peuvent utiliser le cash qu'ils reçoivent pour acheter des actions supplémentaires sur le marché s'ils souhaitent se renforcer.

HUITIEME QUESTION :

Véronique FAUJOUR, Secrétaire de l'Assemblée

Une autre question, qui concerne le digital :

« Bravo pour votre projet sociétal auquel les actionnaires sont attachés ; est-ce que le digital vous donne de nouveaux outils pour mesurer le respect de ces valeurs concrètement par vos équipes et vos clients ? »

Philippe BRASSAC, Directeur général

C'est une question extrêmement importante parce que nous pourrions gérer, et ça peut être le risque sur le plan média, le projet sociétal, les enjeux qui sont autour de nous, y compris le risque climatique, comme une sorte de concours d'annonces, à la fois limité, périmétré et avec des difficultés de rendre compte. Je pense que nous sommes tous conscients, et pas que le groupe Crédit Agricole, mais en particulier le groupe Crédit Agricole, qu'il faut, comme j'ai tenté de l'exprimer, réaligner vraiment toutes nos politiques pour qu'elles soient à impact positif et non pas à impact négatif. Et du coup, il faut aligner nos systèmes de gestion et de restitution. C'est-à-dire que nous étions orphelins de systèmes de reporting sur la partie RSE, qui doit devenir maintenant une partie centrale, pour rendre compte à tout instant de la photo de nos portefeuilles, qu'ils soient d'investissement ou de financement, du résultat de nos actions et nous nous sommes dotés de cet outil là. Nous espérons d'ailleurs pouvoir le partager avec d'autres banques à l'international mais c'est la base de ceci. Je ne dirais pas que c'est simplement du digital mais c'est l'équipement que nous devons avoir et que nous avons désormais pour pouvoir rendre compte de façon transparente et en même temps chiffrée de l'avancement concret des mesures et des impacts que nous prenons à travers notre projet sociétal.

NEUVIEME QUESTION :

Véronique FAUJOUR, Secrétaire de l'Assemblée

« Y-aura-t-il une augmentation de capital de prévue pour les salariés en 2021 ? »

Philippe BRASSAC, Directeur général

En fait, c'est un engagement du Conseil d'administration plus que de la direction générale, c'est que nous en faisons une politique régulière de confiance et de fidélisation de nos collaborateurs. Donc dans le principe, c'est oui et je ne peux que nous féliciter du succès de l'opération en 2020. Et cette idée que nous devons associer le plus possible, dans l'esprit et au fond dans la finance également, nos collaborateurs au développement de l'actif du groupe Crédit Agricole S.A.

DIXIEME QUESTION :

Véronique FAUJOUR, Secrétaire de l'Assemblée

« De nombreuses entreprises de l'industrie, notamment dans l'automobile, s'opposent très fortement à l'évolution écologique de leur industrie. Elles la perçoivent ou la constatent comme une perte de business et un engagement inéluctable vers de futurs plans sociaux. La banque, en tant qu'influenceur, pourrait s'en trouver impactée, aussi bien en termes d'image auprès de ces mêmes industriels et des salariés, qu'en baisse de revenus pour elle-même. Comment voyez-vous plus précisément ce rôle essentiel d'influenceur ? »

Dominique LEFEBVRE, Président de l'Assemblée

Je vous propose de donner quelques éléments et de donner la parole à Philippe pour compléter. Je pense que nous avons essayé d'expliquer comment nous concevions notre rôle d'influence sur les entreprises dans un premier temps, mais finalement sur l'ensemble de nos clients. Je crois que ce qui est important, c'est de comprendre que c'est l'ensemble de l'économie qui va se transformer et donc *a priori*, je ne vois pas pourquoi nous aurions une perte d'activité ou une perte de business comme cet actionnaire le mentionne mais au contraire, nous devons intégrer toutes ces transformations qui sont facteurs d'activités, facteurs d'utilité pour le groupe Crédit Agricole. Et cet accompagnement est quelque chose qui va évidemment nous occuper et nous engager énormément dans les mois qui viennent mais je laisse Philippe donner d'autres éléments.

Philippe BRASSAC, Directeur général

Dominique, si tu veux mais c'est exactement dans la lignée de ce que tu viens d'exprimer. Je pense effectivement que culturellement, et c'est un frein qu'il faut lever, il y a cette idée que ce qui serait à impact positif serait plus rare et qu'au fond, ce serait restrictif en termes d'activité. C'est une question de méthode, c'est une question d'alignement. Tous les grands rebonds de business au monde l'ont été par des objectifs sociétaux de loger, de nourrir, d'éduquer. Et donc cette transformation, nécessaire par ailleurs, vis-à-vis du risque climatique, de l'actif environnemental au sens large du terme, il va de soi que c'est source également de nombreux business. Moi, je pense que la limite, ce n'est pas le fait que nous devrions renoncer à un certain nombre de choses, on renoncera bien sûr à ce qui sera devenu inutile ou à impact négatif dans l'environnement futur. La limite, c'est plutôt qu'il faut, malgré cela, suivre et respecter des courbes technologiques qui ne sont pas aussi matures que cela d'un instant à l'autre et donc, cette transformation, elle est progressive. Mais je ne prendrais qu'un exemple qui est quand même significatif en termes d'alignement d'intérêts. Lorsque le groupe Crédit Agricole a émis pour son propre compte, il s'agissait d'un social bond, pas un green bond mais l'esprit est le même, c'est-à-dire la promesse au marché que nous allions affecter ce montant-là à quelque chose de plus utile sur notre territoire, en l'occurrence des investissements sur les territoires où le taux de chômage en France serait plus élevé qu'ailleurs, nous avons levé un bond moins coûteux qu'un bond normal. C'est-à-dire que nous avons concrètement gagné de l'argent sur cette opération, ce qui signifie bien qu'aujourd'hui, être aligné, c'est heureux, vers les impacts positifs, c'est à la fois source de business mais c'est aussi reconnu en rentabilité.

ONZIEME QUESTION :

Véronique FAUJOUR, Secrétaire de l'Assemblée

« Quelles sont les opportunités de diversification de notre modèle de banque universelle ? »

Philippe BRASSAC, Directeur général

Je ne peux pas le dessiner devant vous et surtout à distance mais j'adore sortir mon triangle rectangle qui montre les parts de marché que vous pouvez imaginer du Groupe depuis son activité la plus historique, le crédit, auquel après on a rajouté l'épargne, auquel on a rajouté l'assurance, la prévoyance, les solutions en immobilier. Et si vous prenez ne serait-ce qu'en France ces parts de marché des plus anciennes activités jusqu'aux plus récentes, vous voyez un triangle rectangle qui part de 25 ou 30 % de parts de marché et qui, aujourd'hui, est à peine de quelques pourcents pour ne pas dire 1 ou 2 sur, par exemple la télésurveillance qui est quelque chose d'utile pour nos clients sur leur patrimoine immobilier. Notre potentiel de croissance organique, c'est que ce triangle devrait être un rectangle. Ça paraît caricatural de le dire mais on a un potentiel de doublement, normalement, de nos activités, si simplement, nous avons réussi l'amplitude totale du modèle de banque relationnelle, de banque universelle sur ce spectre global d'utilité pour nos clients qui, par ailleurs, se finit par des points de suspension parce qu'on peut imaginer, à tout instant, que ceci pourrait se rajouter.

J'insiste sur ce point-là auprès des actionnaires car c'est souvent peu perçu. On a l'impression que lorsqu'on parle de banque universelle, on parle de banque qui refuse, finalement, d'optimiser sa situation. Ou lorsqu'on parle de croissance organique, c'est que nous serions moins ambitieux sur les développements. La base de la banque relationnelle et de la banque universelle dont nous sommes les leaders a réellement un potentiel de croissance que j'ai qualifié de quasiment illimité il y a un instant parce qu'en réalité, il n'est jamais saturé et il alimente l'ensemble du reste du développement du Groupe. Donc, quand on nous pose la question, est-ce que vous voyez d'autres sources de diversification, il y en a beaucoup dans le temps mais l'essentiel, c'est que nous considérons non pas que notre premier métier, ce serait la banque, notre deuxième métier l'assurance et le troisième, l'immobilier mais que nous n'avons toujours eu qu'un seul métier et en tout cas une seule ambition, de servir de la façon la plus efficace et la plus loyale possible nos clientèles sur l'ensemble de leurs besoins patrimoniaux et financiers. Nous devrions pouvoir doubler nos activités sur le spectre global d'utilité pour nos clients, en restant dans notre logique de banque relationnelle et universelle.

DOUZIEME QUESTION :

Véronique FAUJOUR, Secrétaire de l'Assemblée

Elle concerne LCL :

« Pourriez-vous nous éclairer sur l'évolution de LCL au sein du Groupe : désengagement des territoires ruraux, regroupement des agences. Une fusion des réseaux sur certains secteurs ne fait-elle pas sens ? »

Philippe BRASSAC, Directeur général

LCL est un objet sur lequel on nous pose beaucoup de questions depuis des années mais maintenant,

se sont rajoutées des questions très positives et d'étonnement sur les très belles performances de LCL qui bat, avec nos caisses régionales, régulièrement les benchmarks en revenus, en développement, en marge, enfin en beaucoup de choses. Et vraiment, j'adresse un salut très reconnaissant à l'ensemble des équipes de LCL pour ces magnifiques performances que nous obtenons maintenant régulièrement.

Alors, il se trouve qu'au sein du groupe Crédit Agricole, LCL, ce n'est pas un modèle volontairement universel au sens de l'ensemble des territoires. Nous sommes déjà largement équipés avec les caisses régionales de Crédit Agricole et LCL, typiquement, était plutôt et vise à être dans l'excellence en milieu urbain. C'est un choix de positionnement que nous prenons. Et donc il y a des questions sur du désengagement des territoires ruraux. Il peut y avoir des situations pouvant être commentées mais en réalité, la stratégie historique de LCL, c'est bien d'être plutôt présent en milieu urbain.

Nous avons effectivement à cœur, dans ce modèle général qui est le nôtre, d'apporter le plus de digital possible à nos clients, tout en les sécurisant ou en rehaussant ce digital par une responsabilité humaine accessible en proximité. Nous avons effectivement décidé depuis quelques années de regrouper des agences parce que dans ce réseau LCL, comparativement par exemple au réseau des caisses régionales, nous avons beaucoup encore de toutes petites agences. On peut toujours dire que des agences ont été fermées. En réalité, elles ont été regroupées parce que les conseillers notamment ont été regroupés dans des agences plus fortes et plus aptes, d'une certaine façon, à répondre à ce deuxième aspect du modèle que je viens d'exprimer.

Donc voilà, sur LCL, nous sommes en train progressivement de faire cela. Et en fait, ça souligne le fait que lorsqu'on parle de plus en plus de digital et de plus en plus d'équipes humaines accessibles en proximité, malgré ça, c'est un modèle qui vit, qui doit s'adapter, à la fois sur le registre digital comme sur la notion de proximité. Et donc ce que vous voyez, c'est un phénomène d'adaptation, évidemment pas un phénomène de recul.

TREIZIEME QUESTION :

Véronique FAUJOUR, Secrétaire de l'Assemblée

« Le Crédit Agricole projette de racheter des actions sur le marché : merci d'apporter des précisions. »

Jérôme GRIVET, Directeur général adjoint en charge des finances

Alors effectivement, je vais vous apporter quelques précisions sur ces intentions. L'opération de paiement du dividende en actions, d'option de paiement du dividende en actions, va créer un certain nombre d'actions nouvelles. Le nombre de ces actions nouvelles n'est pas connu aujourd'hui avec certitude puisqu'il va dépendre du choix individuel de chacun des actionnaires. Lorsque la Banque centrale européenne a validé notre schéma de distribution de dividendes, elle l'a fait sur une hypothèse que seule la SAS La Boétie souscrirait à cette option.

Et donc nous allons procéder à une première opération de share buy back qui est compatible et conforme à la résolution de la Banque centrale européenne, donc de rachat d'actions sur le marché pour racheter les actions qui auraient été émises au bénéfice des actionnaires minoritaires et pour se ramener assez rapidement à la situation où, effectivement, le seul actionnaire ayant souscrit à l'option de paiement du dividende en actions serait la SAS La Boétie. Ceci pour limiter la dilution du bénéfice par action dans le futur.

Et puis, une fois que la résolution de la Banque Centrale Européenne aura pris fin, et normalement,

ses effets se terminent à la fin du troisième trimestre, nous avons l'intention de solliciter l'autorisation de mener une deuxième opération de rachat d'actions sur le marché, cette fois-ci pour éliminer complètement la dilution de ce qu'on appelle l'actif net tangible par action, c'est-à-dire pour garder postérieurement à cette deuxième opération de rachat d'actions le même volume d'actif net pour chacune des actions en circulation. Voilà les deux opérations que nous envisageons de réaliser, l'une probablement dès cet été et qui nous ramènera à la situation dans laquelle seules les actions créées au bénéfice de la SAS La Boétie subsisteraient post-exercice de cette option de paiement du dividende en actions. Et la deuxième, d'ici la fin de l'année, pour éliminer complètement la dilution de l'actif net tangible par action.

QUATORZIEME QUESTION :

Véronique FAUJOUR, Secrétaire de l'Assemblée

Une nouvelle question qui concerne le télétravail :

« Quelle place le groupe Crédit Agricole compte-t-il accorder au télétravail une fois la pandémie passée ? Des banques concurrentes veulent développer cette organisation du travail. »

Philippe BRASSAC, Directeur général

En fait, je pense qu'il faut qu'on parte du constat très matériel que nous ne sommes pas aujourd'hui vraiment en télétravail mais en restriction de travail en présentiel. Ce n'est pas la même chose parce que si on est arrivé rapidement à mettre en place les outils, la technologie, les postes de travail pour continuer à travailler d'un autre endroit que le lieu de travail habituel, ça n'a pas changé suffisamment ou pas du tout ce qu'il est nécessaire de changer, les méthodes de management, la façon de fixer finalement les objectifs ou les prestations, de les apprécier, et qui d'ailleurs libéreront la capacité pour le manager de considérer que le lieu de travail est une option parmi d'autres qui participe à optimiser la performance de l'entreprise en tant que telle. Et ça, on le prend à bras-le-corps dans ce qu'on appelle le projet humain, avec de nombreuses expériences pionnières dans lesquelles on essaye fondamentalement de migrer de cette culture tayloriste que je décrivais il y a un instant vers une culture, des pratiques et des outils de management de la responsabilité. Parce que ceci permettra, au fond, d'être beaucoup plus souple selon les entités, selon les situations, de façon fluide, de façon réversible dans l'usage des lieux de travail, y compris ce qu'on appelle de façon assez restrictive le télétravail et qui est souvent entendu comme le travail à domicile.

Donc nous avons une très grande ambition mais comme les ambitions très grandes, elle suppose une méthode et une approche qui soient beaucoup plus globales que de répondre simplement à une question de quantité que nous pourrions accorder de façon uniforme, de façon définitive, du travail non pratiqué sur le lieu habituel et présentiel.

Donc je vous invite, si vous le voulez bien, à nous suivre dans ce projet humain que nous avons avec les managers de proximité et sur lequel nous comptons bien avoir de très beaux résultats très rapidement.

Dominique LEFEBVRE, Président de l'Assemblée

Je pense que nous n'avons plus de questions et donc je voudrais vous remercier d'en avoir posé quand même une bonne quinzaine, évidemment qui ne remplacent pas la qualité d'un échange en face-à-face mais ce sera pour bientôt, je l'espère. En tout cas, j'espère que nous avons pu répondre aux éléments de clarification que vous avez souhaité avoir.