

La Lettre

de l'AFGE

Lettre d'information sur le gouvernement d'entreprise

N° 52 1^{er} Trimestre 2018

EDITORIAL

Le plus grand des défis à venir pour les entreprises est celui de l'Humain

Sommaire

Colloque annuel 2017 AFGE.....	2
Synthèse du Colloque annuel de l'AFGE.....	3
Synthèse de la Conclusion présentée par :	
-Mme RENAUD-BASSO, DG du TRESOR.....	3
-M. Patrick POUYANNE PDG de TOTAL.....	4
Propositions de l'AFGE à M. Bruno LE MAIRE, dans le cadre du PACTE 2018.....	6
Rétablir les droits des actionnaires salariés en assemblée générale.....	7
Code de conduite de Total.....	8
Tales from a crisis: diverging narratives of the euro area.....	9
Derrière les vagissements du dow se cache une réalité plus inquiétante.....	9
Les nouveaux sujets des AG 2018.....	11
Rapport Notat-Senard : un soft power incantatif peu dynamisant.....	12
Succès des activités d'engagement d'Ethos.....	14
Emmanuel Macron aux prises avec le renforcement de l'eurozone.....	15
La quatrième révolution industrielle.....	16
5 ^{èmes} assises internationales de l'économie du partage.....	18
Gouvernance des entreprises : l'AFEP et le MEDEF lancent une consultation publique.....	20
Focus : SFAF.....	22

Qui fait quoi ?

Après Jérémy RIFKIN, auteur de la III^{ème} révolution industrielle, Klaus SCHWAB décrit les défis de la IV^{ème} révolution industrielle, issus des travaux du WEFForum.

Le Gouvernement Français avait lancé une enquête publique à la fin de l'année 2017 ; actuellement il interprète les résultats, afin de préparer une réforme en profondeur de l'entreprise (son organisation, ses valeurs, sa responsabilité vis à vis de toutes les parties prenantes et son mode de financement).

L'un des objectifs serait de préparer l'Economie Française à affronter les défis, anticiper les risques, saisir les opportunités, issus de la IV^{ème} Révolution Industrielle. Cet objectif serait aussi d'engager le processus de mutation des entreprises, qui permettrait de préserver leur compétitivité durable et surtout leur pérennité.

Cependant, la lecture des comptes rendus des thèmes et débats des World Economic Forum de Davos et du dernier livre de son Président fondateur Klaus SCHWAB, nous a convaincus d'une réalité :

Le plus grand défi que les entreprises et les Etats vont affronter dans un avenir proche sera celui de l'Humain.

Dans cet immense bouleversement de notre société, de nos valeurs, de la perception de notre propre destin, de l'avenir de nos enfants et des générations futures, les femmes et les hommes, qui constituent un Etat, pourraient avoir deux réactions :

- la 1^{ère}, celle de la résignation et de la soumission ;
- la 2^{ème}, celle de l'indignation et de la révolte.

Parmi les leçons des derniers événements politiques majeurs (la crise Grecque, le Brexit, les résultats des élections des dirigeants aux Etats-Unis, en France, en Allemagne, et dans d'autres pays de l'Union

Européenne), retenons le rejet des élites politiques et des "décideurs de la capitale", une perte de confiance et une vague d'indignation relayées par les réseaux sociaux ; cela pourrait engendrer une révolte générale.

Il y a cependant une autre voie : celle où l'Humain relève les défis, maîtrise les risques successifs et conserve toujours le contrôle permanent des nouvelles technologies. Ainsi, la place du facteur humain dans cette évolution très rapide, est le contrôle direct par l'intelligence humaine de ces technologies : l'intelligence artificielle, les nanotechnologies, le séquenceur génétique (ADN), la robotique, un cadre de vie hyper connecté et hyper contrôlé. L'être humain doit rester maître de son destin, savoir raison et confiance garder.

Il est du devoir des intellectuels, des chercheurs, des universitaires de réfléchir ensemble et de proposer un cadre exigeant sur différents plans : l'éthique, les valeurs morales, mais aussi la responsabilité sociale vis à vis des générations futures. Les enjeux cruciaux seraient de freiner la montée des inégalités, de préserver l'identité de l'individu et d'encourager la solidarité communautaire, de susciter une renaissance culturelle fondée sur un ensemble de valeurs, qui guideraient les comportements individuels et collectifs.

Ce cadre exigeant devrait permettre aux êtres humains de tendre vers une conscience collective et morale déterminée à préserver un bien commun, la planète, et à construire un destin commun, c'est-à-dire une nouvelle civilisation moins inégalitaire, plus solidaire. Les travaux sur « l'économie du partage » et les propositions récentes vont dans ce sens. Les hommes ne doivent jamais oublier que les nouvelles technologies, issues de la IV^{ème} Révolution Industrielle qui est déjà engagée, ne sont que des outils conçus par des êtres humains, pour les hommes et pour le bien-être de l'Humanité.

Jean-Aymon MASSIE

POUR VOTRE INFORMATION

AFGE's 2017 Annual Conference
“ Employee share ownership and its various aspects”
(Actionnariat Salarié sous ses différents aspects)

14:00	REGISTRATION WELCOME
14:20	Jean-Aymon MASSIE , Chairman, AFGE Michel ROUX , Vice-Chairman, AFGE
14:30	OPENING STATEMENT Marie-Anne BARBAT-LAYANI , General Inspector of Finance, and Managing Director, Fédération Bancaire Française
14:45	KEYNOTE SPEAKER Jean-Louis BEFFA , Former Chair & CEO, Saint-Gobain, Supervisory Board Member, Caisse des Dépôts
15:00	1. FIRST PANEL <p>This panel will focus on the development of employee share ownership in France and abroad; participation in the company's results, capital and board; the management of employees' savings; voting rights; and employees as reference shareholders.</p> <p>Speakers Xavier COLLOT, Member of Executive Committee, Amundi Asset Management Michelle EDKINS, Managing Director, Global Head of Investment stewardship, BlackRock, Inc. Namita SHAH, President, People & Social Responsibility, Member of Executive Committee, Total Patrick SUET, Secretary of the Board, Société Générale</p> <p>Moderator Josiane FANGUINOVENY, Member of the Executive Committee GES International</p>
16:30	<i>Coffee Break</i>
17:00	KEYNOTE SPEAKER Jacques GODFRAIN , Former Minister, President of the Charles de Gaulle Foundation
17:15	2. SECOND PANEL <p>This panel will focus on the evolution and perspectives within employee share ownership, and the contribution of the employees' savings to the real economy.</p> <p>Speakers Bertrand DERONCHaine, Head of Shareholder Relations Department, Orange Nicolas JACHIEt, Chairman & CEO, Egis Sophie L'HELIASt-DELATTRE, Attorney, Member of the board, Kering Lucie MUNIESA, Deputy Managing Director, APE Jean-Luc VERGNE, Former Member of the Executive Committee, PSA and BPCE bank</p> <p>Moderator Jean-Aymon MASSIE, Chairman, AFGE</p>
18:30	CLOSING REMARKS Odile RENAUD-BASSO , Managing Director, French Treasury Patrick POUYANNE , Chairman & CEO, Total
19:00	COCKTAIL RECEPTION

Synthèse du Colloque annuel de l'AFGE sur le thème de « l'Actionnariat Salarié sous ses différents aspects »

Le 5 décembre 2017, l'AFGE a été, une nouvelle fois, accueillie dans l'auditorium de la Fédération Bancaire Française (FBF) pour l'organisation de son colloque annuel dont le thème était : « L'actionnariat salarié sous ses différents aspects ». L'AFGE a 15 ans ; Créée en 2002, elle est un forum permanent de discussions et d'informations sur les principes de gouvernement de l'entreprise

Parmi ses principales missions, nous pouvons rappeler : Apprécier le rôle de l'administrateur dans la gouvernance ; Recommander l'adoption, par les entreprises, d'une stratégie s'inscrivant dans le long terme, englobant les aspects économiques, sociaux et environnementaux ; Proposer la meilleure organisation possible de l'exercice du droit de vote en Assemblée Générale par les actionnaires ; Favoriser la mobilisation des actionnaires.

Parallèlement, l'AFGE publie une lettre trimestrielle bilingue de plus de 20 pages et diffusée et appréciée par plus de 3000 acteurs de la sphère financière.

L'AFGE souvent Précurseur : pour s'en convaincre, il suffit de reprendre les thèmes de ses derniers colloques annuels :

• Colloque annuel 2015 : « L'Etat actionnaire et la gouvernance des entreprises », dans ce même auditorium de la FBF, 1^{er} février 2016.

• Colloque annuel 2016 de l'AFGE « Comportement Ethique et Code de Bonne Conduite ». 12/12/2016 à l'ESCP Europe.

Pour cette quinzième édition de son colloque annuel 2017, l'AFGE avait retenu le mode de déroulement habituel de ses manifestations pour traiter, cette année, un thème, au combien d'actualité : « l'actionnariat salarié sous ses différents aspects ».

Fait économique, social et financier majeur en France avec une capitalisation de 100 milliards d'euros et 3 millions d'actionnaires salariés possédant, parfois plus de 10 % du capital de certains groupes. Ce colloque se proposait de comprendre comment ces actionnaires salariés sont devenus des acteurs de référence.

Lors de sa première interview télévisée depuis son élection à la présidence de la République, le Président Emmanuel Macron avait souhaité « un vrai débat » en 2018 pour « revisiter cette belle invention gaulliste de l'intéressement et de la participation », afin que « tous les salariés aient leur juste part quand les choses vont mieux ».....

A l'occasion de ce colloque, l'AFGE était donc, une nouvelle fois, au cœur d'un sujet qui mérite, peut être d'aller au-delà de la stricte approche financière.

Ainsi, 2 tables rondes ont été organisées, précédées, par un grand témoin.

Pour introduire la première table ronde, nous avons sollicité M. Jean Louis BEFFA qui avait accepté notre invitation. Président d'honneur du Groupe Saint Gobain, M. BEFFA est auteur d'un récent ouvrage publié en février 2017 aux éditions du Seuil: « Les grands groupes face aux start-up, Se transformer ou mourir ». Un livre qui traite des enjeux de la transformation du digital. Malheureusement pour des raisons de santé, ce dernier n'a pu être présent parmi nous. Ce choix de premier grand témoin était dicté par le comportement de ce dernier qui a été exemplaire dans la mise en œuvre d'une politique sociale et de l'actionnariat salarié dans son groupe dès 1986. Nous lui avons transmis tous nos souhaits de prompt rétablissement.

Dans ses propos introductifs et son mot d'accueil, Madame Marie Anne BARBAT LAYANI, Directrice générale de la FBF a su parfaitement présenter le contexte de notre sujet et s'improviser premier grand témoin. Elle a, notamment, souligné le rôle efficient des banques dans le financement des entreprises et dans la gestion de l'épargne salariale, mais, elle a, aussi, souligné le fait qu'en Europe, les firmes sont arrosées par des liquidités à taux faible et que l'on ne peut pas tout financer par le crédit. L'épargne salariale est une forme d'épargne longue et un outil très puissant susceptible d'accompagner les entreprises (PME et ETI) en fonds propres.

Que Madame Marie Anne BARBAT LAYANI soit, ici, tout particulièrement, remerciée pour son accueil et son propos introductif.

La première table ronde animée par Josiane FANGUINOVENY, Vice Présidente de l'AFGE, traitait du bon usage de l'actionnariat salarié avec la présence d'experts et de grands professionnels du thème. Des partages d'expériences diverses nous ont été apportées par : un gestionnaire d'actifs (Xavier COLLOT, Amundi), des représentants de multinationales (Namita SHAH, Attorney NY, DG People & Social Responsibility, membre du Comité Exécutif du Groupe Total ; Patrick SUET, Secrétaire du Conseil d'administration de Société Générale) et d'investisseur (Michelle EDKINS, Managing Director, Global Head of Investment Stewardship of Blackrock). L'objectif assigné à ce panel consistait à débattre des modalités de la formation d'un actionnariat salarié capable de constituer le ciment de la culture d'entreprise dans le cadre d'un projet pérenne et rentable. Un véritable facteur d'intégration d'équipes multiculturelles, de dialogue et de communication interne.

Concernant la seconde table ronde, elle a été introduite par l'intervention de M. Jacques GODFRAIN, ancien député, ancien Ministre et Président de la Fondation Charles de Gaulle. Auteur du Rapport parlementaire préparatoire à la Loi GIRAUD du 25.07.1994 sur « L'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise », ce second grand témoin présenta son combat pour la participation et l'intéressement des salariés.

Cette seconde table ronde a abordé les enjeux et les défis pour l'actionnariat salariés et la participation. Animée par notre Président, Jean-Aymon MASSIE, elle a été l'occasion d'examiner les perspectives d'évolution du rôle de l'actionnariat salarié et la contribution de l'épargne salariale au financement de l'économie réelle, notamment la recherche et l'innovation, afin de réussir les mutations générées par le numérique.

Un partage de questionnements proposés par un panel qui était constitué de quatre intervenants : Jean-Luc VERGNE, DRH disposant d'une importante expérience dans la mise en place de plans adaptés à chaque grand groupe et leurs filiales étrangères (Sanofi, ELF, PSA, BPCE) ; les autres orateurs, tout autant expérimentés présentaient divers défis : Madame Lucie MUNIESA, DG Adjointe de l'Agence des Participations de l'Etat (APE), Administrateur d'Engie, d'Orange et de Safran ; Madame Sophie L'HELIAS-DELLATRE, Attorney NY- Paris, auteur de « Le Retour de l'Actionnaire », un atout pour créer de nouvelles relations du travail et une performance sociale à la hauteur de la performance économique ... ; enfin, Bertrand DERONCHINE, directeur des relations actionnaires et de l'épargne salariale du Groupe Orange a rappelé la situation du groupe où, aujourd'hui, 120 000

salariés détiennent 5% du capital du fonds d'action, ainsi que son travail spécifique pour améliorer la communication et la rendre plus pédagogique afin que les salariés puissent se décider en toute conscience.

La conclusion de ce colloque a été assurée par un échange entre Madame Odile RENAUD-BASSO, Directrice Générale du Trésor, Membre de la Commission de Surveillance de la Caisse des Dépôts et Patrick POUYANNE, Président-Directeur Général du Groupe Total, présentant leurs ambitions pour l'actionnariat salarié dans les années à venir. Ce dernier a, notamment, souligné que l'actionnariat salarié est la meilleure réponse au ciment de l'entreprise car il noue un intérêt profond entre l'entreprise et ses salariés. A ce titre, le Président de Total a proposé de rendre annuel l'augmentation de capital car elle permet de lisser les risques et teste la confiance et la stabilité des effectifs.

Michel COJEAN, Délégué général de l'EIFR (European Institute of Financial Régulation), partenaire de ce colloque souligna tout l'intérêt d'accompagner une telle manifestation dont l'objectif majeur était de réconcilier capital et travail. S'il reste privilégié par les grands groupes, l'actionnariat salarié gagne du terrain en France. Outil de redistribution des fruits de la croissance, il constitue, aussi, un bel atout en termes d'image et de politique RH pour la firme.

QUELQUES PRECONISATIONS CLES A RETENIR DE CE COLLOQUE

- *Simplifier les modalités de calcul de la participation des salariés, la rendre plus lisible et plus compréhensible par tous*
- *Expliquer simplement les modalités de calcul de la participation des salariés sur le bulletin de paye*
- *Intégrer dans les cours de finance (Universités, Grandes écoles...) dès le niveau Bac + 3 (licence) des modules de présentation de l'actionnariat salarié, de la participation et de l'intéressement...*
- *Dès le secondaire, sensibiliser les élèves à la gestion des risques financiers (risque de liquidité, de solvabilité...) pour vaincre cette aversion : expliquer l'actionnariat, dont l'actionnariat salarié présenté comme un mécanisme vertueux au service de l'économie...*
- *Sur le plan fiscal, pourquoi ne pas accorder à l'actionnariat salarié et à la participation, les mêmes avantages fiscaux que ceux accordés aux fonds Innovation ?*
- *Dans les conseils d'administration : renforcer le nombre des représentants des actionnaires salariés*
- *Pourquoi ne pas développer la formule des fonds de pension source de fidélisation et de stabilité des personnels (paradoxe, cela existe pour la fonction publique : la PREFON est bien une retraite complémentaire par capitalisation...)*
- *La participation dans la fonction publique, c'est pour quand ?*
- *Attention à la « judiciarisation » croissante de notre économie (ne pas confondre vigilance et nécessité de légiférer pour tout et souvent avec retard...)*
- *Après avoir réhabilité l'entreprise et la culture d'entreprise, réhabilitons le profit et son partage !*

Michel ROUX

Vice-Président de l'AFGE ; Doyen honoraire de l'Université Paris 13 – Sorbonne-Paris-Cité
mi.ch.ro@orange.fr

I- Synthèse de la Conclusion présentée par Mme Odile RENAUD-BASSO, DG du TRESOR :

ROLE DECISIF DE L'EPARGNE SALARIALE DANS LA PERFORMANCE DE L'ECONOMIE FRANCAISE

Le Gouvernement porte une attention particulière au sujet de l'actionnariat salarié, de l'épargne salariale et de tout autre instrument susceptible de permettre un meilleur partage de la valeur créée entre l'entreprise et les salariés.

Le Président de la République a en outre annoncé sa volonté de permettre que « les salariés puissent avoir leur part de réussite » quand leur entreprise se porte bien.

L'actionnariat salarié constitue bien sûr un outil essentiel pour servir cet objectif, puisqu'il permet l'alignement des intérêts entre l'entreprise et les salariés. En cela, il est un instrument de justice économique et contribue à réconcilier les Français avec les entreprises.

Et pour les entreprises, il s'agit aussi d'un formidable levier de stabilisation du capital, de développement à long terme, mais également de motivation des salariés.

L'actionnariat salarié allie donc les avantages d'un investissement de long terme à ceux d'une participation à la gouvernance de l'entreprise au sein de laquelle le salarié exerce son activité.

Le sujet de l'épargne salariale est étroitement lié à l'actionnariat salarié dans la mesure où ces plans d'épargne, qui recueillent notamment la participation et l'intéressement des salariés, constituent des véhicules privilégiés d'investissement dans l'actionnariat salarié : les fonds d'actionnariat salarié représentaient ainsi 38% des encours des fonds d'épargne salariale, soit 49 milliards d'euros au 30 juin 2017.

Sur un plan microéconomique, nous sommes convaincus du rôle décisif que joue l'épargne salariale en général dans la motivation des salariés, dans les résultats des entreprises et donc dans la performance de notre économie.

Quand les salariés se sentent impliqués dans un projet et voient concrètement le résultat de leur travail, notamment à travers l'actionnariat salarié, les entreprises réussissent mieux.

Bien sûr, nous ne découvrons pas ces atouts et nous pouvons capitaliser sur plusieurs décennies de mesures incitatives, qui ont contribué à faire de la France un leader européen en matière d'actionnariat salarié.

En effet, l'actionnariat salarié est déjà un succès français, puisque trois quarts des entreprises cotées sont dotées de dispositifs d'actionnariat salarié, contre moins de la moitié en Europe, et plus d'un tiers des salariés sont actionnaires, contre moins d'un quart en Europe.

Mais ce n'est pas parce que nous sommes en avance en la matière que nous ne pouvons pas faire encore mieux. En particulier, ces dispositifs restent aujourd'hui largement concentrés dans les sociétés cotées. Or, l'ambition du Président de la République, c'est de permettre de les étendre à un plus grand nombre, de les démocratiser.

Le ministre de l'Economie, Bruno Le Maire, s'est saisi de ce sujet et a lancé un chantier dédié au partage de la valeur avec les salariés, dans le cadre de son futur plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises. Il a mandaté un binôme composé d'Agnès Touraine, la présidente de l'IFA, et de Stanislas Guérini, député à Paris, pour lui soumettre des propositions sur ce sujet.

Les retours de ce chantier confirment qu'il existe des marges de manœuvre pour favoriser l'actionnariat salarié. Ces pistes devront être expertisées en phase avec les exigences posées par le Premier ministre, notamment, qui impliquent de concilier l'intérêt des salariés, bien sûr, la flexibilité des dispositifs, pour éviter une charge excessive pour les entreprises, qui serait contre-productive.

Pour cela, nous devons analyser les freins à la mise en place de ces dispositifs dans les petites entreprises et privilégier des dispositifs souples qui ne soient pas vécus par les entreprises comme un alourdissement du coût du travail.

En outre, nous devons prendre en compte un objectif de coût limité pour les finances publiques, qui implique que la solution ne pourra pas être concentrée sur les aspects fiscaux. Le régime fiscal-social de l'épargne salariale, même avec un forfait social à 20%, est d'ailleurs déjà plus avantageux que celui des salaires. La fiscalité ne pourra donc pas constituer l'alpha et l'oméga de cette réforme.

Ces contraintes seront délicates à concilier mais elles sont incontournables pour mener ce chantier de manière efficace et impliquent une véritable vision d'ensemble, une ambition claire.

Nous continuerons à travailler étroitement ensemble pour déterminer la manière la plus adaptée d'aller plus loin, de faire encore mieux et pour être à la hauteur de notre ambition partagée sur ce sujet.

Odile RENAUD-BASSO
Directrice Générale du Trésor
Sec-dgtresor@dgtresor.gouv.fr

II - Synthèse de la Conclusion présentée par M. Patrick POUYANNE PDG du Groupe TOTAL :

L'ACTIONNARIAT SALARIE, LA MEILLEURE REPONSE AU DEBAT ENTRE REMUNERATION DU CAPITAL ET REMUNERATION DU TRAVAIL

Les salariés sont la première partie prenante d'une entreprise. Porteurs du projet d'entreprise, de la création de valeur, la confiance qu'ils expriment au travers l'actionnariat salariés et la stabilité de ce dernier sont un encouragement fort dans la politique et la stratégie suivie. L'actionnariat salarié traduit l'engagement des salariés envers l'entreprise et leur fidélité. A travers lui, on allie les intérêts des deux parties prenantes clés de l'entreprise que sont les salariés et les actionnaires.

Fortement ancré dans l'histoire de notre groupe, l'actionnariat salarié a contribué à faire évoluer notre culture interne au fur et à mesure de l'histoire de la constitution du Groupe. Mis en place en Belgique chez Petrofina en 1955, il est une tradition ancienne qui a accompagné et facilité nos grandes mutations. En 1992 puis 1994, Elf et Total s'engagent sur cette voie. La première expérimentera la privatisation, et viendra le temps de la fusion avec la naissance de l'un des plus grands groupes mondiaux privés.

Ce sont plus de cent dix mille salariés et anciens salariés qui sont actionnaires de Total aujourd'hui dont plus de soixante mille salariés en activité. Avec près de 6 Milliards d'euros, Total est le premier groupe européen en valeur de capitalisation boursière détenue par les salariés.

Dès 2002, le taux d'actionnariat salariés atteignait 40 % grâce aux opérations d'ouverture du capital réservées aux salariés. Nous faisons tous les efforts pour ouvrir ces opérations à un maximum de pays. Après une baisse de la participation à ces opérations liée à la crise financière de 2008, nous avons retrouvé des niveaux d'engagement et de fidélité en 2015 et 2017 qui démontrent non seulement l'attachement des salariés au Groupe, mais également leur profonde confiance dans sa capacité à être performant. Et je suis heureux qu'ils puissent en récolter les fruits avec la croissance à venir du dividende de 10% sur les trois années 2018/2020. Le dividende matérialise en effet le point de rencontre des intérêts profonds de l'actionnaire et du salarié.

Convaincu de l'importance de mener sur ce sujet des politiques ambitieuses, j'ai moi-même en tant que Président Directeur Général du Groupe proposé au Conseil d'Administration deux évolutions majeures.

-La première consistait à rendre annuelle l'augmentation de capital. Lisser le risque par un investissement régulier s'avère plus pertinent qu'un investissement tous les deux ou trois ans. Avec un taux d'adhésion quasi équivalent voire supérieur, le « test » de confiance s'est révélé positif. Nous renouvelons l'opération cette année.

- La seconde mesure que nous avons prise est d'élargir le périmètre de distribution des actions de performance. Dorénavant, chaque année, plus de dix mille non dirigeants du Groupe en reçoivent. Par un taux de renouvellement de plus de 40%, nous avons d'ores et déjà distribué des actions de performance à près de trente-cinq mille salariés du Groupe. Au-delà des montants significatifs qu'elles impliquent, ces politiques ambitieuses sont pour moi un véritable vecteur d'alignement, marqueur de l'adhésion et d'une confiance réciproque.

L'actionnariat salarié est aussi une affaire de gouvernance. Chez Total comme ailleurs, un représentant des salariés actionnaires siège au Conseil d'Administration. Sa légitimité à être membre est solidement établie et sa voix est prise en compte au même titre que les autres. Une expression utile qui mériterait, à mon sens, d'être élargie.

Les entreprises ont besoin de stabilité, de visibilité et de prévisibilité. Une fiscalité de l'épargne salariale changeante qui nous oblige à faire des optimisations, à adapter en permanence les outils, ne contribue pas à la sérénité du salarié.

Or le projet d'une entreprise dépasse ses propres frontières. Chez Total, notre projet collectif est de fournir à l'humanité une énergie abordable, disponible et propre. C'est ce projet partagé qui motive les gens quand ils se lèvent le matin, et on rejoint là l'aspect culture d'entreprise car nos salariés actionnaires portent la notion de responsabilité globale de l'entreprise.

Enfin, l'actionnariat salarié représente non seulement un facteur de stabilité du capital mais est aussi reconnu comme un vecteur de performance économique et financière. Notre ambition est donc de continuer à le promouvoir et à le développer à travers ses différentes formes, augmentations de capital, actions de performance et épargne salariale (volontaire, intéressement, participation).

Patrick POUYANNE

Président et Directeur Général de TOTAL

patrick.pouyanne@total.com

POUR VOTRE INFORMATION

A l'attention de Monsieur Bruno LE MAIRE

Ministre de l'Économie et des Finances

Objet : Remerciements, suivi de nos travaux, propositions de l'AFGE

Monsieur le Ministre,

Le 5 décembre 2017, notre association, l'Association Française de Gouvernement d'Entreprise (AFGE), a tenu son quinzième colloque annuel dans le cadre de l'auditorium de la Fédération Bancaire Française sur le thème de « l'actionnariat salarié ». Cette importante manifestation, qui a connue un franc succès en réunissant des investisseurs, des banquiers et des actionnaires salariés (rappel du programme, en annexe), était placée sous votre haut patronage ; en ma qualité de Président de l'AFGE et au nom de tous nos membres, je tiens, tout particulièrement, à vous remercier pour votre important soutien.

De fructueux échanges et débats ont eu lieu sur notre thème de la participation et de l'actionnariat salarié, véritable ciment de l'entreprise. Persuadé qu'il nous faut, désormais, dépasser ce stade de la réflexion pour atteindre l'action, nous nous permettons de vous adresser, en annexes, quelques propositions susceptibles de répondre à vos préoccupations de transformation de l'entreprise et de ses financements par une forme d'épargne davantage orientée vers le long terme.

L'association AFGE et moi-même, nous nous tenons à votre entière disposition pour préciser ces quelques préconisations, -qui conditionnent une croissance pérenne dans un contexte social apaisée par un meilleur partage de la valeur, -qui permettent concrètement d'associer performance sociale et performance économique en replaçant l'humain au cœur de l'activité de l'entreprise, libérant des capacités de transformer l'entreprise en profondeur et d'innover.

Je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma très respectueuse considération et de mon fidèle dévouement.

Jean-Aymon MASSIE

Président de l'AFGE

ANNEXE 1 : PRESENTATION DE L'AFGE

L'Association Française de Gouvernement d'Entreprise (AFGE) a été créée en novembre 2002. Ses missions et ses valeurs préconisent de :

- Recommander l'adoption, par les entreprises, d'une stratégie s'inscrivant dans le long terme, englobant les aspects économiques, sociaux et environnementaux, des principes éthiques à intégrer dans le code de conduite et la culture de l'entreprise.
- Affirmer le rôle prépondérant des Assemblées Générales et le caractère souverain des décisions prises ; d'encourager le dialogue régulier entre les émetteurs et les actionnaires, afin d'entretenir la confiance.
- Analyser la répartition des pouvoirs et responsabilités entre le Président et le Directeur Général ; veiller à l'indépendance des administrateurs, à l'efficacité des comités spécialisés du Conseil d'administration.
- Faire preuve de transparence et d'intégrité dans la communication aux actionnaires ; respecter toutes les parties prenantes.
- Promouvoir le développement de l'épargne salariale et la représentation des actionnaires salariés dans les Conseils d'administration ou de surveillance.
- Favoriser la mobilisation des actionnaires institutionnels, individuels, salariés pour accompagner la transformation de l'entreprise face aux nouveaux défis et pour soutenir sa pérennité.
- Apprécier le rôle de l'Etat actionnaire, ses responsabilités et son influence sur la bonne gouvernance des entreprises dans lesquelles il est investi.

En plus de l'organisation de colloques, l'AFGE publie une lettre trimestrielle diffusée à près de 3 500 acteurs de la sphère financière.

ANNEXE 2 : 12 PRECONISATIONS CLES ISSUES DU COLLOQUE ANNUEL AFGE DU 5 DECEMBRE 2017

1/ Pour convaincre, soyons convaincus : **l'actionnariat salarié et la participation constituent le ciment de l'entreprise** et ils représentent l'un des meilleurs leviers pour renforcer la confiance et la fidélité des salariés. Ils sont source de cohésion sociale. Outre l'orientation vers une épargne plus responsable de long terme, l'administrateur actionnaire salarié peut conforter la gouvernance par sa connaissance interne....

2/ **Simplifier les modalités de calcul de la participation** des salariés, la rendre plus lisible et plus compréhensible par tous. Par exemple, expliquer simplement les modalités de calcul de la participation des salariés sur le bulletin de paye...

3/ **Intégrer des modules de présentation de l'actionnariat salarié, de la participation et de l'intéressement dans les cours de finance** (Universités, Grandes écoles...), dès le niveau Bac + 3 (licence) des modules de présentation de l'actionnariat salarié, de la participation et de l'intéressement.

4/ Au niveau de l'enseignement secondaire, il faudrait **sensibiliser les élèves à la gestion des risques financiers** (risque de liquidité, de solvabilité...); pour vaincre cette aversion, leur expliquer le rôle de l'actionnariat d'une entreprise, celui de l'actionnariat salarié comme mécanisme vertueux au service de l'économie. Il faut réparer les désastres de la dernière crise financière, qui a ruiné beaucoup d'épargnants et traumatisé les familles.

5/ Au plan fiscal, il serait judicieux **d'accorder à l'actionnariat salarié et à la participation, les mêmes avantages fiscaux que ceux accordés aux fonds Innovation.**

6/ Composition des Conseils d'administration : **accroître le nombre des représentants des actionnaires salariés, et leur participation active aux travaux des Comités spécialisés.** Lors des Assemblées Générales, il est impératif de garantir la transparence et la sécurité des droits de vote exercés par les moyens numériques, ainsi que l'expression des de tous les actionnaires par le dépôt de projets de résolution, par les questions écrites ou orales, de favoriser les échanges sans entraves, pour restaurer la confiance ; **améliorer la prise en compte et l'expression des actionnaires minoritaires et des petits porteurs**, dont il faudrait encourager la participation régulière et fidèle aux AG par un bonus (soit droit de vote double pour action au nominatif, soit dividende majoré)

7/ Lors du colloque, nos adhérents et les orateurs ont regretté **la faiblesse et la discrétion des fonds de pension « à la française » lors des AG.** Le Gouvernement devrait rattraper ce retard par rapport aux fonds de pension anglo-américains et d'Europe du Nord, (paradoxe, pour la fonction publique existe la PREFON, une retraite complémentaire par capitalisation...).

8/ **La Participation dans la fonction publique** (intéressement/participation) devrait être envisagée.

9/ Attention à la « *judiciarisation* » croissante de notre économie ; il ne faut **pas confondre la vigilance et l'obligation de légiférer sur tout**, et souvent avec retard (par exemple, le retard du droit en matière d'économie numérique). Les dirigeants d'entreprises compétitives présents au colloque ont recommandé à l'égard de l'Etat « **la stabilité** », indispensable pour établir une stratégie et la mettre en œuvre.

10/ **Après avoir réhabilité l'entreprise et la culture d'entreprise, réhabilitons le profit et son partage !** Le travail valorise le capital, mais, le travail n'est pas toujours bien rémunéré. La participation, l'intéressement, l'actionnariat salarié permettent un partage différent de la valeur... Développer l'offre de fonds socialement responsables et l'épargne solidaire, surtout auprès du grand public serait une incitation gouvernementale d'avant-garde appréciée.

11/ La réforme de l'entreprise se doit de tenir compte des réflexions et des travaux académiques (Mines Paris Tech) en cours sur « **la société à objet social étendu** ». La participation et l'actionnariat salarié constituent les fondements d'un élargissement de cet objet social.

12/ **L'actionnariat salarié pourrait être proposé et encouragé dans les cas de transmission d'entreprise aux collaborateurs par les fondateurs**, la préparation de la succession dans les ETI non cotées, à l'abri des prédateurs, des Hedge funds, de conserver le savoir-faire et les innovations. Pour les PME et ETI, l'épargne salariale pourrait constituer une forme d'épargne longue, un **outil puissant susceptible d'accompagner ces entreprises en fonds propres.**

POINT DE VUE INVESTISSEUR

RETABLIR LES DROITS DES ACTIONNAIRES SALARIES EN ASSEMBLEE GENERALE

L'encouragement de l'actionnariat salarié suppose une réforme majeure de la formule actuelle d'auto-contrôle des entreprises aux frais des salariés : la loi Fabius a soumis par défaut le vote des FCPE d'actionnaires salariés en assemblée à la censure de la direction de l'entreprise. Ce conflit d'intérêts est d'impact croissant par la combinaison de l'actionnariat salarié et du droit de vote double : dans les fonds d'actionnariat salarié, comme dans les fonds diversifiés d'épargne salariale comprenant une fraction de titres de l'entreprise, les représentants de la direction d'entreprise, qui peuvent détenir statutairement jusqu'à 50% des sièges des conseils de surveillance du FCPI, participent à la détermination de la position sur les résolutions et se trouvent donc en conflit d'intérêt entre leur mission de représentation de l'intérêt des porteurs de parts (les salariés actionnaires) et celle de représentant de l'entreprise qui soumet les résolutions.

L'impact de cette anomalie relevée par le rapport Delamas-Marsallet de l'AMF permet à de nombreuses résolutions présentées par la direction de passer du simple fait du poids du droit de vote des FCPE et de leur approbation quasi automatique.

Il conviendrait donc d'ajouter à l'alinéa 2 du point II de l'article L.241-165 la formule suivante : « Toutefois lorsque le conseil de surveillance du fonds est constitué pour moitié ou moins de représentants de l'entreprise ces derniers ne participent pas à l'exercice des droits de vote attachés aux titres émis par l'entreprise ou par toute autre société qui lui est liée. »

Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances porte un projet de loi sur les entreprises qui doit être présenté au législateur au printemps 2018.

Dans un contexte de consultation large, le FIR a fait une série de propositions et continue à les soutenir. La principale est de "Proposer par défaut au grand public un support labellisé responsable pour les PEA et contrats d'assurance-vie". D'autres propositions concernent l'actionnariat actif et de long terme, la prévention des conflits d'intérêt, la défense des actionnaires minoritaires et la sincérité de l'exercice des droits de vote.

Le gouvernement a mis en consultation 31 propositions auprès de l'ensemble des Français jusqu'au 5 février.

L'une d'entre elle correspond directement aux propositions du FIR :

**Encourager les nouveaux investisseurs en renforçant le droit des actionnaires minoritaires*

**Renforcer le contrôle des conventions réglementées et de certaines décisions stratégiques de l'entreprise, ainsi que la redevabilité des administrateurs vis-à-vis des actionnaires.*

**Mieux reconnaître les droits des actionnaires minoritaires en assemblée générale, notamment pour la convocation et le dépôt de résolutions.*

L'effet de masse est important dans le cadre d'une consultation c'est la raison pour laquelle, **nous vous invitons à soutenir cette proposition**. Il y a par ailleurs dans la consultation beaucoup de sujets sur lesquels vous pouvez exprimer votre avis et vos souhaits. Le 26 janvier 2018

Pierre Henri LEROY

Fondateur et Président de Proxinvest

p.h.leroy@proxinvest.fr

POINT DE VUE ENTREPRISE



Au début des années 2000, Total et la majorité des grandes entreprises adoptaient un Code de conduite. L'objectif pour le Groupe était de définir ses valeurs et énoncer les principes permettant de respecter ces premières. Cette année sera marquée par la troisième révision du Code de conduite Total dans le but d'améliorer sa mise en œuvre pratique et de l'adapter aux exigences croissantes en matière d'Éthique des affaires. Le Code de conduite sert de référence et ressource en cas de questionnement éthique. En outre, le Code **présente les valeurs et les principes d'actions du Groupe, définit les attentes** du Groupe envers ses collaborateurs et **explique le rôle** du Comité d'Éthique. *Concrètement, le Code de conduite répond à ces trois questions: **Qui ? Quoi ? Comment ?***

Qui ? Le Groupe et ses parties prenantes

Le Code de conduite énonce les attentes et les engagements du Groupe envers toutes ses parties prenantes, premièrement son personnel, ensuite ses clients, ses fournisseurs, les autorités étatiques, les communautés locales, ses partenaires industriels et commerciaux et enfin, ses actionnaires.

QUOI ?

Des Valeurs

Les valeurs reformulées du Groupe, présentées le 1er mars 2017 par le PDG sont **la Sécurité, le Respect de l'Autre, l'Esprit Pionnier, la Force de la Solidarité et le Goût de la Performance**. Les deux premières sont cardinales, les trois autres se rapportent à l'histoire du Groupe, la manière d'interagir et enfin de travailler au sein de Total. Ces valeurs contribuent à la motivation et la fidélité des collaborateurs.

Un engagement

Auprès de ses collaborateurs, Total s'engage à promouvoir la diversité et développer les compétences tout en garantissant de bonnes conditions de travail, le dialogue et le respect de la vie privée. Total s'engage également à agir de manière responsable vis-à-vis de toutes ses parties prenantes.

Des Attentes

Total attend prioritairement de l'ensemble de **son personnel** qu'il respecte les Droits de l'Homme et rejette de la corruption sous toutes ses formes. De ses fournisseurs et partenaires commerciaux, Total attend qu'ils appliquent des standards équivalents aux siens.

COMMENT ? La feuille de route de la Direction Éthique

Les valeurs du Groupe fondent sa culture. A présent, notre objectif est de créer cette culture éthique par la mise en œuvre de quatre piliers :

- ***Impulser le tone of the top** pour forger l'exemplarité des hauts cadres dirigeants ;
- ***Intégrer l'éthique dans les décisions opérationnelles au niveau groupe et local**, par la mise en place d'une politique d'intégrité;
- ***Sensibiliser et de responsabiliser les managers** à travers la mise en place de formations et ainsi créer une culture *speaking-up*;
- ***Renforcer les processus d'évaluation éthique des entités** du Groupe par l'utilisation d'outils d'analyse de risque éthique et le suivi de l'application des recommandations. https://www.total.com/sites/default/files/atoms/files/total_code_de_conduite_vf.pdf

Hilde LUYSTERMANS
Présidente du Comité Ethique
hilde.luystermans@total.com

Hilde LUYSTERMANS is Chairwoman of the Ethics Committee of Total as of October 1st 2017. Prior to this position Hilde LUYSTERMANS was General Manager of the Antwerp platform as from April, 1 2012 and General Manager of Total Olefins Antwerp as from April 1, 2008 . From 2006 till 2008 Hilde LUYSTERMANS was Senior Vice-President Purchasing & Polymers Logistics at Petrofina S.A. in Brussels. From 2002 to 2006, Hilde LUYSTERMANS was Plant Manager of Total Petrochemicals Antwerp, the Polyethylene plant in Antwerp and before that, from 1999 to 2002 she was Project Manager of PP3 (poly-propylene plant 3) in Feluy, Belgium. A graduate of the University of Ghent, Belgium, as a Chemical Engineer, she joined the company in 1980, where she took several operational roles in the Total Refinery in Antwerp.

AVIS D'EXPERT

TALES FROM A CRISIS: DIVERGING NARRATIVES OF THE EURO AREA

BRUEGEL POLICY CONTRIBUTION, issue N°03, February 2018: Who gets the blame for the crisis? How did narratives of the crisis develop since 2007? The authors of this paper tried to identify the key crisis-related topics in articles from four opinion-forming newspapers in the largest euro-area countries.

EXECUTIVE SUMMARY

Economic analyses largely ignore Europe's fragmented public sphere, a feature that distinguishes the euro area from other major currency areas.

This Policy Contribution identifies how narratives of the crisis developed since 2007, by identifying the key crisis-related topics in articles from four opinion-forming newspapers in the largest euro-area countries (Germany's Süddeutsche Zeitung, France's Le Monde, Italy's La Stampa and Spain's El País). In particular, the analysis considers where blame for the crisis has been laid with the aim of informing the current debate on euro-area governance reform. Such an exercise can help to understand the difficulties euro-area policymakers face when it comes to formulating solutions that are both appropriate and commonly acceptable.

The analysis showed that Süddeutsche Zeitung blames everyone but Germany, the chief suspects being Greece and the European Central Bank; the paper stresses the need to return to a perceived status quo of stability and fairness. Le Monde blames everyone including the French political class, but largely refrains from criticism of European institutions such as the European Commission and the European Central Bank. La Stampa sees Italy as the victim of unfortunate circumstances, including the European Union austerity measures promoted by Germany, and Italy's own politicians. El País primarily blames Spain for misconduct during the boom years preceding the crisis.

This picture of differing narratives shows that each euro-area country faces different pressures from its respective public when discussing how to press ahead with effective euro-area governance reform. The global financial crisis and the subsequent recession had quite different effects in different euro-area countries. Therefore, it is unsurprising that the narratives differ in the four papers. National problems and solutions took centre stage in national discourses leaving systemic euro-area issues largely unmentioned.

Henrik MÜLLER
henrik.mueller@tu-dortmund.de
Giuseppe PORCARO
giuseppe.porcaro@bruegel.org
Gerret VON NORDHEIM
gerret.vonnordheim@tu-dortmund.de

Avec l'aimable autorisation des auteurs, nous reprenons ce texte publié le 15/02/2018 ; www.bruegel.com

POINT DE VUE INVESTISSEUR

DERRIERE LES VAGISSEMENTS DU DOW SE CACHE UNE REALITE PLUS INQUIETANTE

La prise de conscience des marchés à quelque chose d'erratique et d'imprévisible et le Dow vient de nous en fournir une démonstration. Comme ce sont des institutions cyclothymiques et passablement anxieuses, elles cherchent constamment à se rassurer.

La réalité qui a provoqué la correction de ces derniers jours devient de plus en plus évidente. Derrière le marché des actions se cache une crise obligataire de plus en plus aigüe.

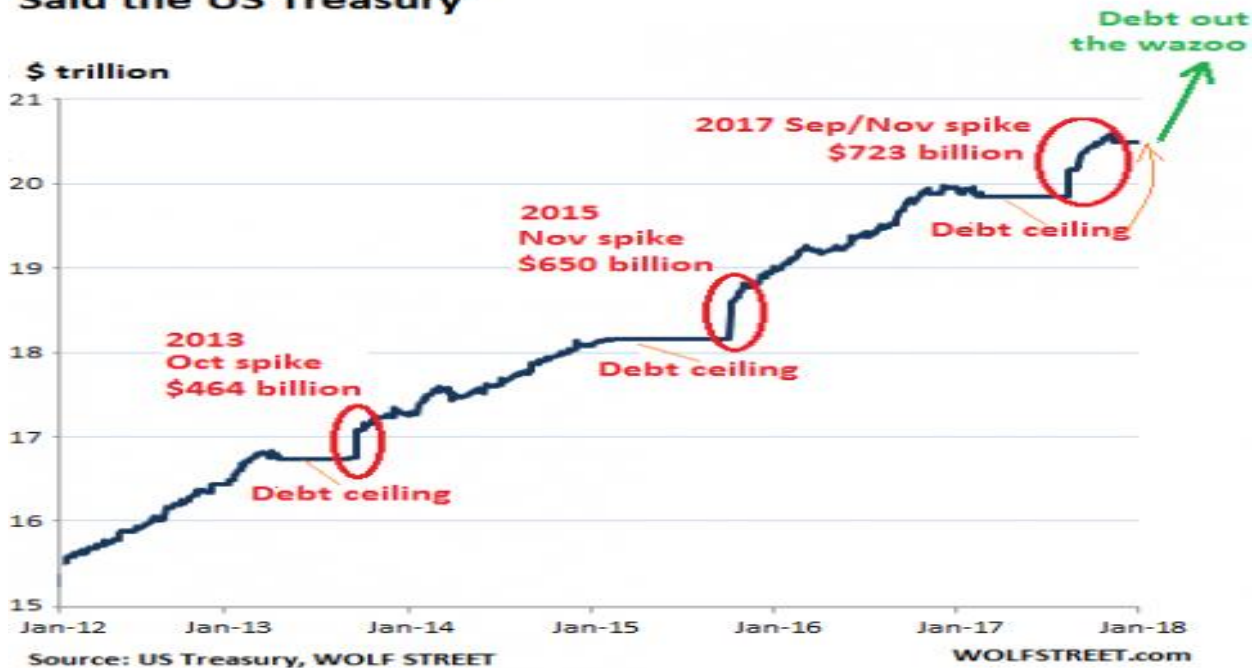
La méfiance vis-à-vis du Trumpisme

Même si certaines initiatives sont accueillies de manière moins négatives, il semble évident que Donald Trump est incapable de manœuvrer le bateau « Etats Unis » de manière cohérente et prudente. Comme le parti conservateur est tétanisé par un Président vindicatif et qui plaie à une partie de sa base, il ose à peine résister à l'avalanche d'insultes et d'aberrations émanant du locataire de la maison Blanche. La dernière en date : accuser les démocrates de trahison après avoir appelé à l'unité lors du discours de l'Etat de l'Union.

La prise de conscience des conséquences des initiatives de l'administration commence seulement à faire surface.

L'endettement des Etats-Unis

US National Debt to Spike by \$617 Bn in 5 Months Said the US Treasury



Nous en sommes à 21.000 milliards de dollars, soit plus de 100% du PIB.

Que ce soit 1.500 milliards pour l'infrastructure, 1.500 milliards de diminution des recettes de la fiscales et des cadeaux aux riches, 750 milliards pour les dépenses militaires et les nouvelles armes nucléaires (soi-disant pour concurrencer la Russie), ce sont pas moins de de 3.750 milliards qui ne pourront être financés que par un accroissement de la dette.

Un tiers de la dette est détenue par le secteur public américain (dont plus de 10% par la Réserve Fédérale), le second tiers par des investisseurs étrangers (dont deux tiers par les banques centrales), et le troisième tiers par le secteur public. Cela crée une dépendance importante vis-à-vis de l'étranger, essentiellement la Chine, le Japon et l'Europe.

Mais c'est le montant lui-même qui dépasse les prévisions les plus pessimistes. L'accord du 7 février débride tout contrôle de l'endettement pendant les deux prochaines années.

Les taux d'intérêt sont une bombe à retardement

Dans leur adulation des Républicains, les opérateurs de Wall Street ont choisi de ne voir que les bonnes nouvelles.



Depuis l'élection de Donald Trump, le rendement des obligations d'Etat américain a augmenté de plus de 50% (de 1.80 à 2.80 %). A terme de cinq ans, cet impact pourrait tripler la charge d'intérêts du budget américain de 450 à 1.300 milliards. Bref, la faillite du système.

Et maintenant, que vais-je faire ?

Le risque systémique de l'endettement public des Etats à travers le monde a atteint le montant phénoménal de 60.000 milliards de dollars, dont les Etats-Unis représentent le tiers et le Japon un sixième (près de 250% du PIB nippon)

La hausse des taux aux Etats-Unis et les craintes de voir une quasi-faillite des Etats-Unis seront dans les prochaines années un facteur de réduction de la croissance.

Il est temps que les réformes structurelles soient prises. Mais avec Donald Trump, il n'y a aucune chance que cela se produise. C'est donc face à un risque systémique que nous nous trouvons confrontés. L'impact sur l'endettement des ménages devrait être immédiat : les taux de crédit hypothécaire sont en hausse vertigineuse, avec le taux à trente ans dépassant 4%.

C'est le moment pour chacun(e) d'entre nous de nous préparer à une crise systémique qui semble désormais inévitable. Il n'y a pas d'autre voie. Publié le 08.02.2018

Georges UGEUX

Chairman and CEO Galileo Global Advisors LLC
gugeux@galileoadvisors.com

Avec l'aimable autorisation de l'auteur, nous reprenons ce texte publié dans son blog [Le Monde.fr](http://LeMonde.fr) Démystifier la finance le 08/02/2018.

POINT DE VUE INVESTISSEUR

LES NOUVEAUX SUJETS DES ASSEMBLEES GENERALES 2018

Dans son précédent article, Proxinvest a fait l'état des lieux du phénomène de contestation des actionnaires en assemblée générale : les sociétés cotées sont en effet de moins en moins certaines d'obtenir à coup sûr de larges taux d'approbation à leurs résolutions en assemblée générale. Les actionnaires expriment leurs divergences et leurs désaccords avec la direction des sociétés cotées en sanctionnant d'un vote négatif les résolutions proposées. Ces désaccords peuvent prendre une autre forme : celle du dépôt de résolutions externes.

Entre le 1er juillet 2016 et le 30 juin 2017, 73 résolutions externes ont été déposées lors des assemblées générales des sociétés de l'univers de Proxinvest, ce qui bat le record datant de 2009 de 62 résolutions : il s'agit du plus grand nombre de dépôt jamais observé par Proxinvest, qui renforce notre constat d'un renforcement de l'activisme actionnarial. Notons toutefois que ce chiffre concerne en particulier la société Solocal, qui, à elle seule comptabilise 56 résolutions externes déposées.

Proxinvest, comme société spécialisée dans l'engagement actionnarial, a établi un rapport annuel sur les assemblées générales de la saison 2017 diffusé par la librairie LDEL Justicia. Dans ce rapport, nous étudions le phénomène de dépôt de résolutions externes proposées aux assemblées générales.

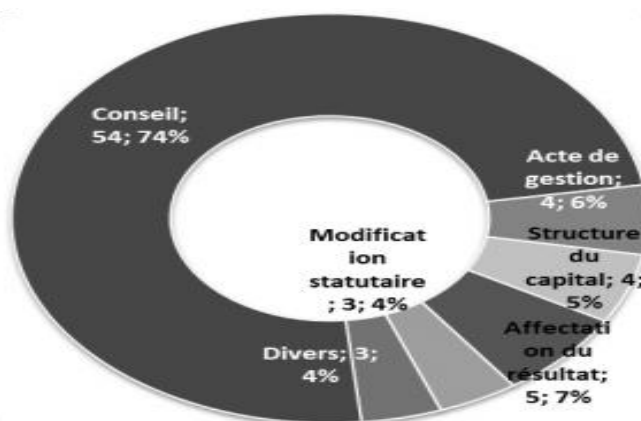
Qui dépose des résolutions externes ?

Proxinvest a établi un constat : jusque 2016, ce sont les salariés qui avaient été les plus actifs dans le dépôt de résolutions externes, par le biais du FCPE ou du Comité d'Entreprise : ils étaient le groupe qui déposait le plus grand nombre de résolutions externes. Ces deux dernières années, ce furent **les actionnaires qui ont été les plus nombreux à déposer des résolutions externes**, ce qui montre que ce phénomène devient un outil qui reflète la contestation actionnariale.

En 2017, en effet, les salariés ont déposé 5 résolutions externes à l'ordre du jour de 5 sociétés, contre une résolution déposée par le premier actionnaire (on parle de « résolution de confort »). **Les actionnaires minoritaires ont donc déposé 67 résolutions à l'ordre du jour de 4 sociétés.**

La composition du conseil d'administration comme principal sujet d'activisme

Le sujet de la majorité des résolutions externes déposées est relatif à la **composition des conseils d'administration**. Ces résolutions représentent la grande majorité des résolutions : **74% d'entre elles**. Elles concernent en général des demandes de nomination ou de révocation d'un administrateur. Ce constat illustre le fait que le principal sujet d'activisme français reste le conflit entre groupes d'actionnaires concernant le contrôle de la société, ce qui passe par une mise en jeu de la composition du conseil.



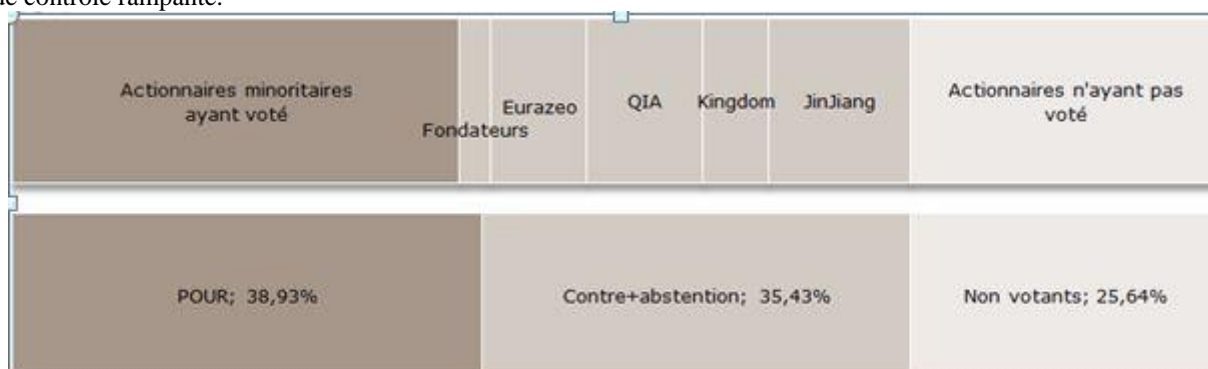
C'est particulièrement le cas pour les résolutions déposées lors des trois assemblées générales de **Solocal**. En effet, ces assemblées ont été un lieu de bras de fer entre plusieurs actionnaires de la société. Pour l'assemblée du 19 octobre 2016, RegroupementPPLocal, une association de petits porteurs de Solocal, avait déposé des résolutions concernant des demandes de

révocations et de nominations. **Les minoritaires ont pu obtenir trois sièges au conseil à l'issue de l'assemblée** marquée par un grand coup de bluff en séance du Président de l'époque, Robert de Metz, au sujet d'une prétendue exigibilité immédiate de la dette obligataire en cas de changement de plus de la moitié du conseil d'administration.

Lors de l'assemblée de Solocal du 15 décembre, **17 résolutions externes** furent déposées, en demandant **les mêmes révocations que lors de la dernière assemblée**, et en demandant la nomination de 9 administrateurs. Ces résolutions n'ont pas été approuvées. Enfin, lors de l'assemblée du 13 juin 2017, Pierre-Henri Leroy et Bénédicte Leroy ont demandé la révocation du Président du conseil et d'une administratrice et proposé une résolution alternative à un plan d'actions gratuits trop généreux et reposant sur un objectif de cours non cohérent avec le discours précédent du management lors des discussions sur la restructuration financière. Finalement l'assemblée générale rejeta le plan d'actions gratuites du management et le Président Robert de Metz annonça son départ.

Les autres résolutions externes les plus fréquentes sont les résolutions liées au **dividende** (à hauteur de 7% des résolutions déposées) et les **résolutions relatives à des actes de gestion** (6%).

La saison 2017 fut aussi marquée par le dépôt par la SICAV d'engagement actionnarial PhiTrust Active Investors (conseillée par Proxinvest) d'une résolution visant à supprimer le droit de vote double chez Accor, le principal concurrent d'Accor en France, le chinois JinJiang, désormais premier actionnaire d'Accor, devant obtenir en 2018 des droits de vote double. Malheureusement le conseil d'administration d'Accor n'a pour le moment pas satisfait les attentes de ses actionnaires minoritaires qui auront largement soutenu cette demande de suppression du droit de vote double et Accor présente un risque de prise de contrôle rampante.



Des résolutions soutenues par Proxinvest mais majoritairement rejetées

Proxinvest se montre en général un appui pour de telles initiatives, pourvu qu'elles soient conformes avec notre politique de vote. Ainsi, nous avons soutenu toutes les résolutions externes déposées lors des assemblées du CAC40, 80% de celles déposées lors des assemblées du SBF120 (toutes sauf une) et 83,6% de celles déposées lors des assemblées du CAC All Tradable.

Le dépôt de résolutions externes est une manifestation des **désaccords et des divergences entre les actionnaires minoritaires et les directions des sociétés**. En cela, leur augmentation peut être interprétée comme une augmentation de la contestation actionnariale.

Proxinvest
secretariat@proxinvest.fr

Avec l'aimable autorisation de l'auteur, nous reprenons ce texte publié le 26/01/2018.

PROXINVEST est une société indépendante de conseil aux investisseurs institutionnels spécialisée dans l'analyse des résolutions présentées aux assemblées générales des sociétés cotées et dans les sujets de gouvernance.

POINT DE VUE INVESTISSEUR

RAPPORT NOTAT-SENARD : UN SOFT POWER INCANTATIF PEU DYNAMISANT

Le rapport Notat-Senard « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » destiné à inspirer la loi PACTE est bien reçu car, œuvre de deux représentants estimés des mondes salarié et patronal, Nicole NOTAT, ancienne secrétaire de la CFDT et Jean-Dominique SENARD, président de Michelin, il entend contribuer à rapprocher le capital et le travail.

« **L'image de l'entreprise est dépréciée par rapport à ce qu'elle pourrait être** » nous dit ce rapport: la revue Challenges nous précise « si 90 % des Français ont une bonne image de l'entreprise quand il s'agit d'une PME, le score chute de moitié (44 %) dès lors qu'ils donnent leur sentiment sur une grande entreprise (sondage Elabe, janvier 2018). La une du *Financial Times* du 12 mars leur donnerait raison : « Les impôts payés par les multinationales ont baissé de 9 points (en pourcentage de leurs profits) en 10 ans. »

Il ne s'agit donc pas seulement d'une affaire d'image des entreprises mais aussi du **comportement des multinationales**, françaises et étrangères, éventuellement justiciables. Accusées clairement de court-termisme par ce rapport, elles sont, ces grandes sociétés, parfois prédatrices sous la pression réelle ou supposée de leurs actionnaires: elles font notamment la course au moins disant salarial, fiscal, réglementaire et environnemental. Profitant pour certaines de positions dominantes, négligeant

l'environnement comme le financement de la cité, certaines d'entre elles insultent le public par des rémunérations individuelles abusives...

Il convient donc d'examiner les propositions du tandem Notat-Sénard pour voir en quoi elles pourraient changer les comportements des groupes multinationaux dans ces cinq domaines précités : **court-termisme, pression sur les salariés, position dominante, gâchis climatique, évasion fiscale et rémunérations abusives.**

-La Recommandation n°1 : ajouter un second alinéa à l'article 1833 du Code civil : « [...] *La société doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.* » Nombre de sociétés, grâce à l'activisme de certains investisseurs, et aux exigences gouvernementales ont déjà intégré sans problème ces enjeux. Pourquoi donc alors introduire cette notion d'intérêt propre ou d'intérêt social, notion ancienne utilisée de temps à autre par la jurisprudence française en faveur des dirigeants?

Cette proposition force positivement à la considération des enjeux sociaux et environnementaux, mais elle divorce de la bonne gouvernance en libérant les dirigeants de la contrainte de l'intérêt ultime des actionnaires. Ce rapport Notat-Sénard ne donne pourtant aucun exemple d'opposition des actionnaires à une mesure de long terme d'un groupe en faveur de ses salariés ou de l'environnement naturel ou social (rappelons ici les taux d'approbation très élevés des assemblées générales en faveur de la résolution de l'arbre chez Accor, la création du fonds *Danone Communities* chez Danone ou d'une façon général des plans d'actionnariat salarié). Le rapport reconnaît même que « Les entreprises considèrent déjà leurs enjeux sociaux et environnementaux ».

Proxinvest, qui a toujours considéré que l'intérêt ultime des actionnaires impose le respect des salariés et de l'environnement, ne saurait être favorable à cette américanisation du droit français dans le sens du pouvoir de la technocratie de la société: selon la fameuse « *business judgment rule* » américaine, le conseil d'administration devient seul maître de la définition de l'intérêt social, que l'on dit propre... L'assemblée générale des actionnaires au Delaware en devient quasiment consultative.

Ce droit du Delaware qui est celui de la plupart des multinationales américaines admet en effet cette "souveraineté" du conseil aussi longtemps qu'une majorité d'administrateurs n'y a pas de conflit d'intérêts: la décision du conseil adoptée de bonne foi et avec précaution ne pourra pas être mise en cause par une cour. Cette « *business judgment rule* », qui justifie tout acte de gestion par le conseil est la clé de voûte du droit des sociétés du Delaware. Au moins est-elle tempérée par le devoir de loyauté des administrateurs. Or, nulle part ce rapport Notat-Sénard n'évoque un quelconque devoir de loyauté des administrateurs, une loyauté qui est loin, chacun le sait, d'être gravée dans le marbre. Au regard des mauvais comportements des groupes relevés plus haut la reconnaissance d'un "intérêt propre" serait donc au mieux neutre, au pire il encouragera les abus des multinationales. Non, décidément, cette américanisation du droit nous semble malsaine au regard du principe de responsabilité et du fonctionnement des organisations privées : leur intérêt est lucratif certes, mais il est au moins clair. Dès lors, s'il faut ajouter un alinéa à l'article 1833 du Code civil on préférera qu'il se limite à : « [...] La société doit considérer les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »

-La Recommandation n°2 semble plus heureuse : en introduisant la notion stratégique de "raison d'être" en complétant l'article L225-35 du Code de commerce ainsi « Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société en référence à la raison d'être de l'entreprise, et veille à leur mise en œuvre, conformément à l'article 1833 du Code civil ». Cette notion de "raison d'être" posera utilement la responsabilité stratégique des administrateurs sous le contrôle de l'assemblée extraordinaire des actionnaires qui établit les statuts.

-Les Recommandations n° 6, 7 et 8 poursuivent la convergence franco-allemande en matière de part des administrateurs salariés aux conseils d'administration ou de surveillance. On peut regretter que ce projet dispense lesdits administrateurs représentant les salariés de toute ratification par l'assemblée des actionnaires : la démocratie actionnariale n'est sans doute pas du goût de tous, les centrales syndicales, lesquelles utilisent rarement le formidable droit de présentation de résolution en assemblée générale dont elles disposent déjà depuis 2001 via le comité d'entreprise.

-Les Recommandations n°11 et n°12 nous semblent acceptables : reconnaître dans la loi l'entreprise "à mission", soumise à quatre critères d'encadrement est bienvenu puisque les statuts couvrent l'édifice d'une éventuelle « entreprise à mission »

-La Recommandation n°14 sur les "fondations actionnaires" nous semble, elle, beaucoup plus suspecte: " assouplir la détention de parts sociales majoritaires par les fondations, sans en dénaturer l'esprit, et envisager la création de fonds de transmission et de pérennisation des entreprises." Les fondations qui devraient rester à but non lucratif et d'intérêt général doivent elles accepter d'être des actionnaires passifs? Comment lever du capital ou recapitaliser une société en envisageant de conférer des actions à droits de vote X10 au profit de ces fondations dormantes? Ne s'agit-il pas, une fois encore, de protéger le statu-quo actionnarial et le confort des dirigeants ou de permettre l'évasion réglementaire ou fiscale. Renault a déjà eu recours à une fondation néerlandaise occulte pour protéger l'Alliance. L'année passée même, un projet, certes démenti par Carlos Ghosn, envisageait de créer une autre fondation néerlandaise pour assurer une répartition occulte d'une partie des synergies financières de l'Alliance à ses dirigeants... Or, face aux offres publiques, toujours plus amicales, il faut rappeler que la valeur en bourse des sociétés opéables demeure la meilleure et la seule vraie protection des salariés comme des actionnaires: on ne peut pas vouloir les avantages du recours au marché et prétendre s'exonérer de ses règles d'information et d'égalité de traitement.

Les six autres recommandations du rapport à l'attention des praticiens et des administrations nous semblent recevables. L'encouragement à la labellisation RSE sectorielle (n°3) et à la création de comités de parties prenantes indépendants du conseil d'administration (n°4), l'adoption plus fréquente de critères RSE dans les rémunérations variables des dirigeants (n°5), le comportement responsable de l'actionnaire et l'exclusion du vote des actions empruntées (n°9), une proposition qui est, très heureusement, contraire à l'idée de fondations actionnaires passives.

On note aussi **une étrange recommandation 10** souhaitant que les normes comptables donnent une image fidèle de la pratique des entreprises en matière de RSE: à vrai dire, la réforme du laxisme comptable en matière de conventions réglementées nous semble bien plus urgente. Mais la **recommandation n°13** demandant la création d'un acteur européen de labellisation adepte de normes souples dites "élément de soft power", est sans doute une idée de circonstance: on ne voit pas en quoi la labellisation ou la notation obligatoire changerait le comportement des multinationales mieux que ne le fait la régulation pas assez dure des raretés et de l'imposition.

Finalement face aux six cavaliers de l'apocalypse, – court-termisme, pression sur les salariés, abus de position dominante, gâchis climatique, évasion fiscale et rémunérations abusives – le "soft power" de ce rapport Notat-Sénard opte trop – regrettons le – pour l'incantation et la voie d'un protectionnisme managérial trop peu dynamisant. **Posté le 21 mars 2018, www.proxinvest.fr**

Pierre Henri LEROY

Fondateur et Président de Proxinvest
p.h.leroy@proxinvest.fr

POINT DE VUE INVESTISSEUR

SUCCES DES ACTIVITES D'ENGAGEMENT D'ETHOS EN 2017

Ethos publie aujourd'hui les rapports synthétiques de l'Ethos Engagement Pool Suisse (EEP Suisse) et de l'Ethos Engagement Pool International (EEP International). Ces rapports publics complètent les rapports détaillés uniquement disponibles pour les institutions membres. Les deux programmes de dialogue d'Ethos ont rencontré de nombreux succès en 2017 tant au niveau de la croissance du nombre de membres que de l'impact des activités de dialogue. Ce succès démontre l'intérêt marqué des institutions de prévoyance suisses pour un dialogue actionnarial en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) des sociétés cotées.

Le dialogue effectué par Ethos a pour but de sensibiliser les entreprises aux bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise et de responsabilité environnementale et sociale, afin d'entamer un processus d'amélioration. L'objectif est d'augmenter de manière durable la valeur de l'entreprise pour ses actionnaires, et parallèlement pour l'ensemble de ses parties prenantes. Pour augmenter l'impact du dialogue, Ethos propose aux investisseurs institutionnels deux programmes d'engagement : l'EEP Suisse pour le dialogue avec les sociétés suisses et l'EEP International au niveau du portefeuille d'actions internationales.

EEP Suisse : Dialogue direct avec les instances dirigeantes des sociétés cotées

Fin 2017, l'EEP Suisse comptait 132 membres représentant une fortune totale de près de CHF 200 milliards. Dans le cadre du dialogue avec les sociétés cotées suisses, près de 30 rencontres entre des représentants d'entreprises et des représentants d'Ethos ont lieu annuellement. En plus de ces rencontres, l'ensemble de ces entreprises sont contactées annuellement au moyen de conférences téléphoniques ou de courriers spécifiques.

La question du changement climatique reste une priorité pour les membres de l'EEP Suisse. Des progrès ont pu être constatés en 2017 notamment au niveau de la fixation des objectifs de réduction de gaz à effet de serre (GES) par les sociétés cotées suisses. 13 sociétés supplémentaires ont communiqué avoir mis en place de tels objectifs portant le total à 53 (contre 40 en 2016). Malgré ces progrès, 64% des sociétés comprises dans l'univers d'engagement (les 150 plus grandes sociétés cotées en Suisse) n'ont toujours pas mis en place des objectifs de réduction de leurs GES.

EEP International : Forte croissance du nombre de membres

Forts du succès rencontré dans le cadre du dialogue avec les sociétés suisses, Ethos et 6 institutions de prévoyance ont décidé d'étendre les activités de dialogue au niveau international en lançant, début 2017, l'EEP International. L'intérêt de conduire un dialogue également au niveau du portefeuille d'actions internationales a été confirmé tout au long de l'année par l'adhésion de 13 autres institutions. Ainsi, fin 2017, l'EEP International comptait 19 membres. 7 institutions supplémentaires ont adhéré à l'EEP International depuis le 1er janvier 2018.

Le dialogue au niveau international s'effectue aussi bien par la participation à des regroupements d'investisseurs internationaux qui agissent collectivement que par le dialogue direct. En 2017, l'EEP International a participé à 12 initiatives d'engagement dont 7 sont liées à des enjeux environnementaux, 3 à des enjeux sociaux et 2 à des questions de gouvernement d'entreprise. Ces démarches ont touché plus de 300 sociétés.

Accès aux évaluations ESG d'Ethos

Les membres de l'EEP Suisse et de l'EEP International bénéficient d'un accès à la plateforme électronique d'Ethos. Cette dernière comprend les évaluations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) de près de 2000 sociétés cotées. Ces informations incluent les ratings et les scores ESG des entreprises, une analyse détaillée de leurs éventuelles controverses ESG ainsi que l'exposition des entreprises à certains secteurs ou produits controversés (armement conventionnel et non-conventionnel, charbon, énergie nucléaire, jeux de hasard, pornographie, OGM, tabac). Grâce à la plateforme électronique, les membres des deux programmes de dialogue peuvent ainsi effectuer une analyse ESG détaillée de leur portefeuille d'investissement. **News ETHOS du 06 mars 2018**

www.ethosfund.ch - www.ethosacademie.ch - info@ethosfund.ch

La Fondation Ethos regroupe plus de 200 caisses de pension et institutions suisses exonérées fiscalement. Créée en 1997, elle a pour but de promouvoir l'investissement socialement responsable et de favoriser un environnement socio-économique stable et prospère. -La société Ethos Services assure des mandats de gestion et de conseil dans le domaine des investissements socialement responsables.

EMMANUEL MACRON AUX PRISES AVEC LE RENFORCEMENT DE L'EUROZONE

Traité d'impatient par le Financial Times, ce que je prendrais pour un compliment, Emmanuel Macron poursuit un objectif incontestablement louable: le renforcement de l'Eurozone dont les déboires des dernières années en Italie, en Espagne, en Irlande, au Portugal et en Grèce ont démontré que les mécanismes existants avaient une efficacité limitée.

De surcroît, l'incroyable désinvolture avec laquelle Mario Draghi a affaibli la Banque Centrale Européenne dans ses diverses opérations qui n'ont de monétaires que le nom, font apparaître de manière criante le vide créé par une politique fiscale à l'intérieur de l'Eurozone.

Si la démarche est bienvenue, nous sommes en droit de nous poser la question de son contenu.

L'endettement public et les crises bancaires : Le discours politique semble se focaliser sur la réglementation bancaire. Ce n'est pas la priorité. Si la débâcle grecque nous a appris à quel point l'absence de discipline budgétaire et les demi-vérités sur l'endettement, les autres crises ont eu leur origine dans la gestion des banques. Aujourd'hui, le risque d'une crise de la dette souveraine continue à peser sur l'Eurozone dont deux des trois plus importants pays, la France et l'Italie ont dépassé le seuil de 100% du Produit National Brut.

Il est symptomatique que le discours de l'Elysée continue à ignorer le risque que la France fait courir à l'ensemble de l'Eurozone. Le discours sur l'endettement français est enfoui dans une communication qui cherche à distraire des vrais problèmes.

A cela s'ajoute la nouvelle donne italienne, qui ne laisse pas beaucoup d'espoir que le pays et ses banques suivent une politique prudente. Avec 2.300 milliards de dette publique, soit 132% du PNB, l'Italie joue avec le feu sans que l'Europe lève la voix et a des taux de faveur de la BCE dont on commence à voir la fin.

Si ce sujet n'est pas pris à bras le corps, le projet de renforcement de l'Eurozone n'est qu'un colosse aux pieds d'argile. Sans discipline fiscale et réduction des déficits budgétaires, l'Eurozone est vouée à l'échec.

Un budget pour l'Eurozone ? Toute la question d'un Ministère des Finances au niveau de l'Eurozone s'accroche à ce dilemme sur lequel il n'existe pas d'accord. La question la plus brûlante est certainement celle d'un budget de l'Eurozone. Une telle initiative est titanique.

En effet, le budget européen est une forme de contribution d'une alchimie peu transparente en provenance des Etats Membres. Mais sa taille en fait un pâle reflet des budgets nationaux, ce qui explique le faux débat qui, dans une belle hypocrisie généralisée, amène les Etats Membres à insister sur des interventions européennes à chaque exercice budgétaire alors que tout un chacun sait que ce budget est lourdé par la politique agricole commune (qu'Emmanuel Macron ne semble pas remettre en question) qui représente environ 40% du budget.

A quoi servirait un budget de l'Eurozone : ici encore, le flou artistique est provoqué par l'idée d'une politique économique commune pour la croissance et l'emploi. Comment va se décliner la répartition des rôles entre Etats membres et l'Eurozone ? Où va se situer le principe de subsidiarité ?

On se prend à rêver d'une Europe qui fait moins mais mieux, un des scénarios du 60ème anniversaire du Traité de Rome. Espace digital commun, énergies alternatives et sécurité numérique et d'autres projets qui ne peuvent se développer qu'au niveau européen.

Un Fonds Monétaire Européen : La création d'un Fonds Monétaire Européen est une initiative aussi urgente qu'essentielle. L'expérience de la crise grecque nous a appris que la dépendance du Fonds Monétaire International dans la gestion de problèmes financiers entre Etats Membres de l'Eurozone se heurte à des réticences des autres parties du monde, réticentes à sauver la « riche Europe ».

D'où viendront les capitaux ? Il a fallu un demi-siècle pour doter le FMI des moyens d'intervention sur l'ensemble de la planète. Il existe déjà des institutions prévues à cette fin mais dont les moyens sont plus ou moins importants. Il faudrait avoir le courage de les fusionner, ou de les faire dépendre du Fonds Monétaire Européen.

L'union bancaire européenne et son fonds d'intervention : Le troisième pilier de l'Union bancaire européenne se heurte à des désaccords qui ont pour conséquence de priver l'Eurozone d'une capacité d'intervention dans les crises bancaires de l'Eurozone. Comme nous venons de le voir dans la « solution » nationaliste de la crise bancaire italienne et espagnole, les Etats Membres semblent toujours préférer les solutions internes à des projets intra européens.

Qui plus est, les risques importants (les institutions financières systémiques régulées par la Banque centrale Européenne), se situent dans des banques dont le modèle économique est très hétérodoxe. Comment réagiront les pays dont les banques agissent de manière plus classiques et prudentes lorsqu'il faudra « sauver » une banque d'un grand Etat qui a accumulé des produits financiers ou des investissements massifs dans la dette de leur pays ?

Au mois de juin, un projet devrait être proposé au Conseil Européen. C'est à la fois proche et lointain. Il devient critique que les autorités européennes acceptent de prendre en compte les défis de leurs initiatives, par ailleurs positives, et de renoncer au placebo dont elles nous abreuvant en matière monétaire et financière. Si Emmanuel Macron pouvait convaincre ses partenaires que ce débat doit être transparent et crédible, il aura réussi une gageure.

Georges UGEUX

Chairman and CEO Galileo Global Advisors LLC

gugeux@galileoadvisors.com

Avec l'aimable autorisation de l'auteur, nous reprenons ce texte publié dans son blog [Le Monde.fr](http://LeMonde.fr) Démystifier la finance le 18/03/2018.

Introduction

De tous les défis multiples et fascinants auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui, le plus important est de comprendre et d'orienter la nouvelle révolution technologique, qui n'implique rien de moins qu'une transformation de l'humanité. Nous sommes à l'aube d'une révolution qui bouleverse déjà notre manière de vivre, de travailler et de faire société. Ce phénomène inédit par son envergure et sa complexité constitue ce que je considère comme la Quatrième Révolution Industrielle.

Nous sommes encore loin d'avoir saisi pleinement la rapidité et l'ampleur de cette nouvelle révolution. Ainsi, des possibilités infinies s'ouvrent dès lors que des milliards de personnes sont connectées sur des appareils mobiles, offrant une puissance de traitement, des capacités de stockage et un accès à l'information sans précédent. De même, la convergence vertigineuse des percées technologiques couvre d'immenses domaines: l'intelligence artificielle (IA), la robotique, l'Internet des objets (IdO), les véhicules autonomes, l'impression en 3D, les nanotechnologies, les biotechnologies, les sciences des matériaux, le stockage d'énergie et l'informatique quantique, pour ne citer que ceux-là. La plupart de ces innovations en sont encore à leurs balbutiements, mais déjà leur développement atteint un point d'inflexion; elles se renforcent, se nourrissent les unes les autres, aboutissant à une fusion des technologies des mondes physique, numérique et biologique.

Nous assistons à une recomposition de tous les secteurs industriels, avec l'émergence de nouveaux business models, la disruption¹ des acteurs en place et la restructuration des systèmes de production, consommation, transport et livraison. Sur le plan sociétal, un changement de paradigme affecte notre manière de travailler et de communiquer, mais aussi de nous exprimer, de nous informer et de nous divertir. Les systèmes politiques et institutionnels se trouvent remodelés, tout comme l'éducation, la santé ou le transport. La technologie devient également un moyen de modifier notre comportement et nos systèmes de production et de consommation ; elle permet de contribuer à la régénération et à la préservation de l'environnement, plutôt que de créer des externalités négatives, et tous les coûts cachés que cela entraîne.

L'ampleur, la rapidité et la portée de ces changements sont historiques. L'incertitude qui entoure l'évolution et l'adoption des technologies émergentes est telle que l'on ignore encore les effets des transformations provoquées par cette révolution industrielle : leur complexité, leur transversalité impliquent que tous les acteurs – du monde politique, économique, universitaire et de la société civile – s'unissent pour mieux comprendre les tendances émergentes. Un cadre de compréhension nouveau est nécessaire si nous voulons bâtir un avenir collectif porteur d'objectifs et de valeurs communs. Il nous faut parvenir à une vision d'ensemble, largement partagée, concernant l'impact de la technologie sur notre vie et celle des générations futures, et sur le contexte économique, social, culturel et humain actuel.

Ces bouleversements sont extrêmement profonds : jamais l'humanité n'a connu d'époque à la fois si prometteuse et si dangereuse. Je m'inquiète, cependant, de constater que trop de décideurs demeurent prisonniers d'un mode de raisonnement traditionnel, linéaire (ignorant la disruption); trop pris par leurs obligations immédiates, ils ne parviennent pas à développer une pensée stratégique sur les forces de disruption et d'innovation qui orientent notre avenir.

Je suis bien conscient que certains universitaires et dirigeants considèrent ces tendances comme le simple prolongement de la troisième révolution industrielle. Toutefois, trois raisons renforcent ma conviction qu'une quatrième révolution distincte se dessine :

Rapidité : contrairement aux révolutions industrielles précédentes, celle-ci se déploie à une vitesse exponentielle et non linéaire, parce que nous vivons dans un monde aux multiples facettes, profondément interconnecté : chaque technologie nouvelle en engendre d'autres, encore plus puissantes.

Ampleur et profondeur : la révolution numérique est à la racine de la révolution actuelle qui combine diverses technologies, entraînant un changement de paradigme sans précédent dans le domaine économique et social, dans le monde des affaires, mais aussi sur le plan individuel: ce ne sont pas seulement le «quoi» et le «comment» de notre manière de faire qui se trouvent bouleversés, mais également «qui» nous sommes.

Impact systémique : cette révolution implique une transformation de systèmes entiers, à travers (et à l'intérieur) des pays, des entreprises et tous les pans de la société.

En écrivant ce livre, mon intention est de proposer une vue d'ensemble de la Quatrième Révolution Industrielle : ce qu'elle est, ce qu'elle va nous apporter, comment elle nous impactera, et ce que pouvons faire pour l'orienter afin qu'elle bénéficie à tous. Ce livre s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à notre avenir et désirent saisir les opportunités offertes par ces changements révolutionnaires pour travailler à l'amélioration du monde.

Mon objectif est triple :

- sensibiliser au caractère global et à la rapidité de la révolution technologique et de ses multiples impacts;
- élaborer un cadre de réflexion pour penser cette révolution technologique, identifier les problèmes qu'elle pose, les réponses possibles;
- créer une plateforme qui suscite la coopération et les partenariats public-privé autour de questions liées à la révolution technologique.

Avant tout, ce livre vise à montrer comment la technologie peut coexister avec la société. La technologie n'est pas une force exogène sur laquelle nous n'aurions aucune prise. Nous ne sommes pas prisonniers d'une alternative binaire entre « accepter et

supporter » d'un côté et « refuser et s'en passer » de l'autre. Il s'agit plutôt de prendre ces bouleversements technologiques comme une invitation à reconsidérer qui nous sommes et comment nous voyons le monde. Plus nous réfléchirons à la manière de maîtriser la révolution technologique, plus nous reviendrons sur nous-mêmes et examinerons les modèles sociaux sous-jacents à ces technologies, et plus nous serons à même d'orienter la révolution de manière à améliorer l'état du monde.

Orienter la Quatrième Révolution Industrielle de sorte qu'elle soit libératrice et centrée sur l'humain, et non source de division et déshumanisante : cette tâche ne saurait être le fait d'un seul acteur, d'un seul secteur, d'une seule région, industrie ou culture. Par sa nature fondamentale et globale, cette révolution affectera – et sera en retour influencée par – tous les pays, toutes les économies, tous les secteurs et tous les peuples. C'est pourquoi il est essentiel de mettre notre énergie au service d'une coopération entre tous les acteurs de cette Quatrième Révolution Industrielle, qu'ils soient universitaires, politiques, membres de la société civile ou encore industriels. Ces interactions et collaborations sont indispensables à la construction d'un récit positif, commun et porteur d'espoir, permettant aux individus et aux groupes du monde entier de participer aux transformations en cours et d'en bénéficier.

L'essentiel des informations, ainsi que ma propre analyse, présentées dans ce livre s'appuient sur les projets et initiatives actuels du World Economic Forum. Elles ont été élaborées, discutées et débattues lors des réunions et événements récemment organisés par le Forum. Ce livre propose également un cadre de réflexion et d'action afin d'élaborer les futures activités du World Economic Forum. Je me suis aussi inspiré de mes nombreux entretiens avec des leaders du monde de l'industrie, de la politique, de la société civile, du monde académique et de la recherche, ainsi qu'avec des pionniers de la technologie mais aussi de la jeune génération. En un sens, ce livre est le fruit d'une production participative, d'un crowdsourcing pour employer le terme anglo-saxon, le produit de l'intelligence collective des communautés qui participent au Forum.

Cet ouvrage est divisé en trois chapitres. Le premier est une présentation générale de la Quatrième Révolution Industrielle. Le deuxième aborde les principales transformations technologiques. Le troisième approfondit et identifie l'impact de la révolution et certains des défis politiques qu'elle implique. Je conclus en proposant des idées et solutions pratiques sur la meilleure manière d'adapter, orienter et contrôler le potentiel de cette puissante transformation.

Klaus SCHWAB

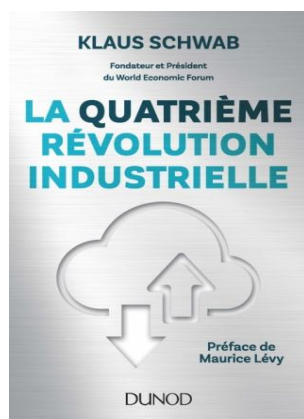
Professeur, Président et Fondateur du World Economic Forum

www.weforum.org

Avec l'aimable autorisation de l'auteur, nous reprenons l'introduction du livre publié en 2017 chez DUNOD (www.dunod.com)

POUR VOTRE INFORMATION

Nous vous invitons à lire les dernières publications ci-après :



POUR VOTRE INFORMATION

OCP Policy Center

The OCP Policy Center is a Moroccan policy-oriented think tank striving to promote knowledge sharing and to contribute to an enriched reflection on key economic and international relations issues. By offering a southern perspective on major regional and global strategic challenges facing developing and emerging countries, the OCP Policy Center aims to provide a meaningful policy-making contribution through its four research programs: Agriculture, Environment and Food Security, Economic and Social Development, Commodity Economics and Finance, Geopolitics and International Relations. On this basis, we are actively engaged in public policy analysis and consultation while promoting international cooperation for the development of countries in the southern hemisphere. In this regard, the OCP Policy Center aims to be an incubator of ideas and a source of forward thinking for proposed actions on public policies within emerging economies, and more broadly for all stakeholders engaged in the national and regional growth and development process. For this purpose, the Think Tank relies on independent research and a solid network of internal and external leading research fellows.

Karim EL AYNAOUI, Managing Director of OCP Policy Center

Ryad Business Center – South, 4th Floor, Mahaj Erryad - Rabat, Morocco; contact@ocppc.ma; www.ocppc.ma

L'AFGE & l'OCP Policy Center en partenariat organiseront début septembre 2018 un colloque international à Rabat sur le thème « les déficits et les risques auxquels devront faire face les entreprises marocaines PP et leurs filiales africaines ».

AVIS D'EXPERT

5^{EMES} ASSISES INTERNATIONALES DE L'ECONOMIE DU PARTAGE

Aujourd'hui, dans un contexte international d'innovations, tous secteurs d'activités confondus, les crises successives et leurs conséquences amplifient le processus de changement : modifications des repères, des comportements, des paradigmes économiques face à une concurrence exacerbée et à une crise de confiance.

L'entreprise privée, qui a constitué et constitue encore le modèle de référence de nos économies, est de plus en plus contestée. Le rapport Notat-Senard sur l'objet social de l'entreprise qui vient d'être remis au Gouvernement insiste sur la nécessité de ne pas limiter à la seule rémunération de l'actionnaire l'objectif d'un corps social de plus en plus complexe et inséré de manière de plus en plus protéiforme dans un monde en complète mutation.

Dans un genre très différent – seulement en apparence – la pression qui monte sur les géants de l'internet, ceux que l'on appelle les GAFAs, quant à leur optimisation fiscale et à leur accaparement des données personnelles de leurs clients témoigne, là aussi, d'une remise en cause de la finalité même de l'entreprise.

Ce débat quasi-philosophique n'intéresse que très marginalement les médias et les politiques alors même que c'est un débat majeur pour l'avenir de nos sociétés. La réalité devrait amener ceux-ci à changer de point de vue sous un double choc.

Le choc des nouvelles technologies d'abord qui remettent en cause l'organisation de toutes les entreprises et qui ouvrent d'infinies possibilités dans ce domaine.

Deuxième choc : celui des jeunes qui, pour une partie d'entre eux au moins, vit de plus en plus mal la relation strictement hiérarchique et l'obsession du profit qui caractérise le modèle d'organisation dominant. La mondialisation a créé une incroyable quantité de richesses mais elle a aussi creusé de multiples inégalités. Les jeunes figurent parmi les populations que cette situation malmène le plus et qui, pour nombre d'entre eux, perdent confiance. Cela n'empêche en rien de multiples succès car, dans tous les pays, une partie de la jeunesse a su réagir. Mais cela constitue pour tous un défi à relever si l'on souhaite donner toutes leurs chances aux générations futures.

Face à de tels enjeux, il existe d'autres formes d'organisations (mutuelles, coopératives, fondations et associations) que l'entreprise privée cotée en bourse que l'on peut regrouper sous le terme générique d'« **Economie du Partage** » qui pourraient permettre de répondre de manière plus juste mais aussi, sous certaines conditions, plus efficace aux défis de la mondialisation.

Une demande d'une « moralisation », de gré ou de force, de la vie économique est apparue dans le débat social et politique. Parallèlement, la recherche d'une sortie de crise redonne à la solidarité, aux sociétés de personne qui développent d'autres logiques d'entreprise (rapport au territoire, lien avec les parties prenantes...) un espoir de développement.

I – Le modèle de l'Economie du Partage peut être porteur d'une croissance plus équilibrée

La résilience du modèle de gouvernance de l'Economie du Partage, et plus généralement son rôle porteur dans la croissance économique, tient en grande partie aux spécificités de son fonctionnement :

1-L'Economie du Partage propose une alternative robuste au modèle de gouvernance de l'entreprise privée

Le modèle de l'Economie du Partage possède des mécanismes de gouvernance et de contrôle fondés sur la démocratie, la proximité et la solidarité. L'enrichissement des formes institutionnelles que l'existence de ces organisations apporte à une économie est catalyseur d'une plus grande stabilité et contribue au dynamisme de l'économie dans lesquelles elles opèrent.

2-L'Economie du Partage accompagne les évolutions structurelles de nos économies

L'Economie du Partage fait preuve, depuis toujours, d'une formidable capacité d'évolution. Ces organisations ont survécu à de nombreuses crises et, bien souvent, ont renouvelé leur mode de fonctionnement. Cette longévité est due, entre autres, à leur exceptionnelle capacité d'adaptation. L'Economie du Partage s'est construite de bas en haut et cette approche « bottom-up »

lui a permis de construire une architecture souple et évolutive capable de s'adapter aux importantes évolutions de l'économie mondiale sur les deux derniers siècles.

3-L'Economie du Partage est source d'innovation

Les organisations de l'Economie du Partage ont été, historiquement, des acteurs du tissu social et économique des territoires répondant aux besoins essentiels de leurs populations. Ils ont ainsi contribué à la lutte contre les inégalités et l'exclusion, et à la promotion de solutions originales pour un développement humain en faveur de tous. Cette histoire leur donne légitimité et cohérence pour se saisir des nouvelles questions sociétales, ou des nouvelles formes que prennent ces questions, comme la gestion du choc générationnel que nous vivons, la préservation de l'environnement, la responsabilité sociale des entreprises ou l'évolution du travail lui-même.

II – Cinq propositions

Pour permettre à l'Economie du Partage de contribuer le plus efficacement possible à la création d'emplois, en particulier pour les jeunes, nos 5èmes Assises Internationales formulent cinq propositions :

-La première demande que les politiques prennent clairement parti pour la défense de ce modèle. L'écrasante majorité des réglementations élaborées au niveau international comme au niveau national prennent pour référence le modèle d'entreprise privée de type capitaliste. Ce modèle est, certes, dominant dans la plupart des pays et a prouvé son efficacité mais sa gouvernance donne lieu à de nombreuses dérives. L'Economie du Partage, elle aussi, peut donner lieu à des errements qu'il faut prévenir mais ce modèle est spécifique et nécessite donc une adaptation du cadre réglementaire. Cette adaptation ne soit pas se faire *ex post* une fois la réglementation élaborée mais *ex ante* en association plus étroitement les représentants de l'Economie du Partage à la conception même des réformes.

-Les quatre autres propositions visent à ce que les institutions de l'Economie du Partage donnent la priorité à l'emploi des jeunes. Ceci implique qu'elles poursuivent leur modernisation dans quatre directions au moins :

1-La réforme de leur gouvernance dans le sens d'une plus grande transparence et d'une association plus étroite des jeunes dans leurs instances représentatives ;

2-La poursuite de leur ancrage dans leurs territoires, atout démocratique mais aussi économique du modèle de l'Economie du Partage ;

3-Le développement de leur communication afin de mieux faire connaître ce modèle mais aussi une liaison plus étroite avec le monde de la formation et de l'éducation qui constitue le seul véritable passeport de la jeunesse, passeport qui doit être offert à tous et ce pour accompagner les mutations technologiques à venir ;

4-Un effort sans précédent en matière de nouvelles technologies, condition sine qua non de création de valeur et de compétitivité. Dans ce domaine, l'effort passe, pour chaque entreprise, par le développement en interne des nouvelles technologies et de la formation, offrant aux jeunes des opportunités de carrières, mais aussi par la multiplication des « passerelles » avec les nouvelles formes d'organisation du travail que les nouvelles technologies suscitent et permettent.

Pour conclure, une piste de réflexion. Pourquoi ne pas envisager que, dans les organisations de l'Economie du Partage, les jeunes à fort potentiel se voient proposer une demi-année de césure dans un chantier mutualiste quelque part dans le monde et ce, par exemple, un an et demi après leur entrée dans l'entreprise ?

Déclaration finale en clôture des Assises tenues au CNAM, amphitheâtre Paul Painlevé, 29.03.2018, 9-13h, coprésidées par le Professeur Olivier PASTRE et Thierry DEREZ, Président Directeur Général de COVEA.

<http://assisesinternationalesdeleconomiedupartage.org/>

Olivier PASTRE

Professeur d'économie à l'Université Paris VIII

Membre du cercle des économistes.

Président des Assises Internationales de l'Economie du Partage

opastre@noos.fr

BULLETIN D'ADHESION A L'AFGE POUR L'ANNEE 2018

(AFGE) Association Française de Gouvernement d'Entreprise

Nom : Prénom :

Fonction :

Organisme - Société : Téléphone :

Adresse :

..... E-mail :

Domicile :

Je vous adresse, ci-joint, un chèque à l'ordre de l'AFGE de euros. Date : Signature :

La cotisation annuelle comprend la version électronique de la lettre de l'AFGE et la participation au colloque annuel

Personne physique ----- Cotisation **50€ TTC et plus**

Personne morale - association ----- Cotisation **100€ TT**

- entreprise ----- Cotisation **300€ TTC**

Membre bienfaiteur ----- Cotisation **1000€ TTC et plus**

A renvoyer à l'AFGE, 8 rue Henri Regnault – 92400 COURBEVOIE E-mail : mail@afge-asso.org Site Web : www.afge-asso.org

POINT DE VUE REGULATEUR

GOUVERNANCE DES ENTREPRISES : L'AFEP ET LE MEDEF LANCENT UNE CONSULTATION PUBLIQUE

Gouvernance des entreprises : En vue de la révision du Code de gouvernement d'entreprise, l'Afep et le Medef lancent une consultation publique. Pour la deuxième fois, l'Afep et le Medef ont souhaité la mise en place d'une consultation publique des parties prenantes dans le cadre de la révision du Code de gouvernement d'entreprise.

Cette consultation, ouverte pendant six semaines à partir du 28 février 2018 sur le site Internet : <http://consultation.codeafepmedef.fr>, a pour objectif d'encourager les contributions de tous ceux qui souhaitent, par la régulation professionnelle, inscrire l'entreprise dans une démarche de progrès constant. Les commentaires reçus seront analysés et rendus publics par une instance indépendante. Cette révision est guidée par la volonté de **contribuer de manière constructive au débat sur les missions de l'entreprise et sa contribution à l'intérêt général**.

Convaincus que le droit souple est la meilleure façon de progresser dans la recherche de l'intérêt de long terme, l'Afep et le Medef proposent une révision du Code affirmant explicitement qu'au cœur des missions du conseil d'administration figurent la prise en compte du long terme et des conséquences sociales, sociétales et environnementales de l'activité de l'entreprise.

Les évolutions proposées portent notamment sur :

La création de valeur à long terme : Dans la continuité de la révision du Code en novembre 2016, qui avait expressément introduit le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) parmi les missions du conseil d'administration, il est proposé que le conseil s'attache à promouvoir la création de valeur sur le long terme en tenant compte des dimensions sociale, sociétale et environnementale des activités de l'entreprise. Ces considérations de RSE doivent également être prises en compte dans la fixation de la rémunération des dirigeants. Dans ce contexte, le conseil pourra proposer de faire évoluer l'objet social, s'il l'estime opportun. Cette proposition mettra le Code de gouvernement français au niveau des standards internationaux les plus exigeants.

Les administrateurs salariés : Afin d'assurer une représentation des administrateurs représentant les salariés là où se prennent les décisions stratégiques, il est proposé que ces derniers soient désignés au sein de la société qui applique le Code. Par ailleurs, le Code recommande toujours que l'administrateur salarié participe au comité des rémunérations.

Les engagements des entreprises en matière de non-discrimination et de diversité portés au plus haut niveau : Pour amplifier la portée des engagements en matière de non-discrimination et de diversité, il est proposé que le conseil s'assure que les dirigeants mettent en œuvre une politique en ce domaine, notamment en ce qui concerne la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise : HCGE

Dans ce même esprit, il est proposé de faire évoluer le profil des dirigeants susceptibles de composer le HCGE, dont il ne sera plus exigé qu'ils aient exercé des mandats exécutifs.

Enfin, d'autres propositions convergent avec les recommandations formulées par l'AMF et par Mme Agnès Touraine et M. Stanislas Guérini dans le cadre de leur mission sur le « Partage de la valeur et engagement sociétal des entreprises ».

Pour **Laurent Burelle**, président de l'Afep : « *Il résulte de ces propositions de révision une évolution substantielle du code de gouvernement d'entreprise qui démontre une fois de plus l'adaptabilité et la réactivité de la soft law, permettant à nos entreprises cotées d'embrasser pleinement les défis et les aspirations du XXIème siècle.* »

Pour **Pierre Gattaz**, président du Medef : « *Nous avons démontré depuis plusieurs années que l'autorégulation en matière de gouvernement d'entreprise fonctionne. Restons pragmatiques et faisons confiance aux acteurs de terrain.* »

L'Afep, fondée en 1982, réunit 115 grandes entreprises françaises exerçant leurs activités en France. Elle a pour mission de contribuer à l'émergence d'un environnement favorable au développement de l'activité économique, et de promouvoir les grandes entreprises qui la constituent, auprès des pouvoirs publics français et des institutions européennes.

Le Medef est le premier réseau d'entrepreneurs de France. Plus de 95% des entreprises adhérentes au Medef sont des PME. Le Medef met au cœur de son action la création d'emplois et la croissance durable. Il promeut l'entrepreneuriat et défend la libre entreprise. Le Medef dialogue avec l'ensemble des acteurs de la société civile et œuvre auprès des différents décideurs en faveur d'une meilleure compréhension des contraintes et des atouts des entreprises.

Contacts :

Afep : **François SOULMAGNON** ; **Odile DE BROSSE** : presse@afep.com

Medef: **Gautier BERNA**; gberna@medef.fr

Afep-Medef - Composition HCGE 2018

Président : **Michel Rollier**, Président du conseil de surveillance, Michelin

Membres

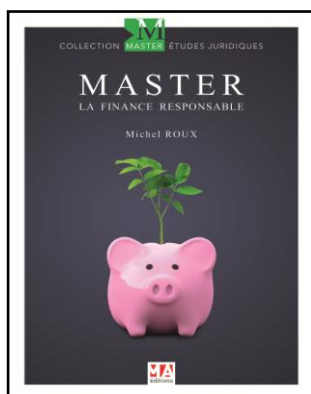
- **Jean-Luc Bélingard**, ancien Président Directeur général, bioMérieux
- **Dominique de La Garanderie**, Avocate, ancien Bâtonnier du Barreau de Paris, Cabinet La Garanderie & Associés
- **Nicolas Molfessis**, Professeur de droit, Université Paris II, Panthéon-Assas
- **Ross McInnes**, Président du conseil d'administration, Safran
- **Michel de Rosen**, Président du conseil d'administration, Faurécia
- **Vincent Strauss**, Président du conseil de surveillance, Comgest

Secrétaire général : Jean-Philippe Roulet

Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE), constitué lors de la révision du code Afep-Medef de 2013, est à la fois gardien du respect de l'application du Code et force de proposition de ses évolutions. Le Haut Comité est présidé par M. Michel Rollier, président du conseil de surveillance de Michelin, entouré de trois autres dirigeants de groupes de taille internationale, de deux personnalités choisies pour leur compétence en matière juridique et de déontologie et d'une personnalité représentant les investisseurs.

POUR VOTRE INFORMATION

Nous vous invitons à lire les dernières publications ci-après :



LA FINANCE RESPONSABLE

Cet ouvrage (**paraîtra le 10 avril 2018**) vise à décrypter et mieux comprendre l'univers complexe et croissant de la finance responsable qui se veut une pratique alternative.

De la solidarité du XIX^e siècle aux greens bonds et au crowdfunding aujourd'hui, en passant par l'Investissement Socialement Responsable du XX^e siècle, la finance responsable a, parfois, été détournée de ses valeurs historiques. Néanmoins, elle est en capacité de compléter la panoplie du financement de l'économie dans une véritable quête de sens. L'ouvrage destiné à un vaste public, de l'étudiant au chercheur et au manager, démontre, avec l'apport des nouvelles technologies du numérique, que la finance responsable peut réconcilier économie et humain.

Structuré en trois parties et comprenant de nombreux exemples, ce nouvel opus traite de l'ensemble des aspects de la finance responsable. Il aborde, successivement, les risques et les incertitudes de cette pratique économique à travers sa mise en perspective, analyse ses différents acteurs, produits, outils et marchés, de la recherche à la promotion et à la distribution. Enfin, il s'interroge, dans la dernière partie, sur les défis et les enjeux de cette pratique et sur la possibilité d'une finance à la fois durable, responsable et rentable. Ce livre, par son approche à la fois théorique et pratique, apporte aux lecteurs professionnels, étudiants en Grandes écoles ou en Masters universitaires, des outils et des réflexions susceptibles de les mettre en capacité de développer leurs potentialités dans les domaines comportemental, commercial et de responsabilités managériales. **Bon de commande dans la Lettre 51.**



www.robert-schauman.eu



www.editions-ellipses.fr



www.sfaf.com

POUR VOTRE INFORMATION

VIE ET SCIENCES DE L'ENTREPRISE N°203 publié le 8 janvier 2018 VERS UNE NOUVELLE ETHIQUE BANCAIRE

Abstract:

Conventional retail banking is engaged in an unprecedented move to rebuild its value chain, which affects both its strategy, its organization, its services and its culture. It is indeed confronted with a revolution in its technological, economic and social environment. It must adapt to new information and communication technologies, which intensify the disintermediation of its front office and the automation of its back office. It faces competition from online banks, whose competitiveness depends on agile services and cost savings. It must co-operate or compete with fintechs, which offer a variety of convenient and cost-effective financial services to clients, as well as with GAFAM and telephone operators (such as Orange), which develop daily banking systems accounts (...). It must develop new concepts of "neo-bank" or "mobile banking" (100% digital), targeting mainly "customers under 35, urban, active and connected". This is particularly true of Société Générale with Boursorama (created in 2005), BNP Paribas with Hello Bank, Crédit Mutuel with Fortunéo...by **Jean-Jacques PLUCHART** ; www.andese.org

AGENDA

- ICGN - New York Conference 2018, Hosted by New York City Comptroller. www.icgn.org/events.
- ICGN Annual Conference Milan and AGM & Committee meetings 25-28.06.2018 at the Offices of UniCredit in Milan. www.ingn.org.
- EIFR conférence "RGPD : La maîtrise du risque juridique / réglementaire?", le 10.04.2018 à l'Association Dialogue Franco-Russe 75008 - Paris 120 avenue des Champs Elysées ; « Les Rendez-vous de la Régulation Financière et de la Conformité - 12ème édition », le 21.06.2018. www.eifr.eu.
- Revue Banque, Club Banque-séminaires : «LCB-FT & transformation digitale Une vigilance accrue à l'égard des nouveaux enjeux» le 05.06.2018; contact : marchal@revue-banque.
- TIGFI 59th Finance Lunch with D.Welch, 25.04.« Broader risk management issues in fund industry ».Cercle Munster LU, events@tigfi.org
- Finyear : Livre blanc « Archivage numérique à valeur probante : pilier de la transition numérique » le 19.02.2018. www.finyear.com.
- Laurent LELOUP fondateur de Finyear a publié « Blockchain : la revolution de la confiance » ; www.finyear.com.

FOCUS



Presentation de la SFAF : La Société Française des Analystes Financiers – SFAF, association Loi de 1901, créée en 1961, poursuit les objectifs suivants :

***Regrouper** les professionnels de l'investissement et du financement faisant appel aux techniques de l'analyse financière et **mettre** à leur disposition la force de son réseau professionnel.

***Représenter** les professions liées aux marchés financiers auprès des pouvoirs publics et régulateurs, au niveau national et international, **réfléchir** aux problématiques comptables et financières, **améliorer** les connaissances professionnelles de ses membres au travers d'échanges d'idées et d'expériences réalisés lors de conférences, commissions ou dans le cadre de la publication de sa revue *Analyse financière*, **participer** à la définition des règles déontologiques applicables par les professionnels ainsi qu'aux évolutions réglementaires.

***Accompagner** les sociétés cotées dans l'organisation de leurs réunions de communication financière, favorisant ainsi la rencontre entre les investisseurs (gérants, analystes financiers) et les émetteurs (sociétés).

***Assurer** une formation diplômante de haute qualité dans les domaines de l'analyse financière et la gestion de fortune au travers des diplômes CIIA et CIWM, **proposer** également des certifications (AMF, IFRS) et une formation intra et inter-entreprises couvrant ses domaines de prédilection liés à l'économie et à la finance à destination des professionnels et des managers dirigeants des entreprises publiques et privées

Services proposés aux membres de la SFAF :

***S'enrichir professionnellement par le partage d'idées et d'expériences :** Réunions stratégiques et sectorielles, groupes de travail, conférences SFAF (RSE, Actifs Immatériels...), formations ...

***Participer activement aux grands débats** nationaux, européens et internationaux sur des thématiques telles que les IFRS, la réglementation, l'évaluation...

***Bénéficiaire du Calendrier de Place** tenu par la SFAF et de l'outil « agenda des réunions » (inscription en ligne via l'extranet réservé aux membres). **Être ainsi invité** à près de 550 réunions de publication chaque année.

***Accéder librement** à l'extranet réservé aux membres et à l'espace documentaire du site de la SFAF (publications des commissions et groupes de travail, documents de référence, liens vers les textes réglementant la profession...).

***Partager sur les bonnes pratiques** (déontologie, respect de la réglementation...).

***Profiter de la force d'un réseau** puissant tant en France qu'à l'international.

***Bénéficiaire de services exclusifs :** Apparaître dans les annuaires papier et numérique ; Accéder à l'espace « Carrières » sur le site Internet de la SFAF ; Participer à la vie de l'Association et voter lors des Assemblées Générales.

***Profiter des tarifs** et avantages réservés aux membres de la SFAF sur la formation continue, les conférences, la revue *Analyse financière*.

Gouvernance : Le *Conseil d'administration* est actuellement composé de dix administrateurs, *tous professionnels de la finance*. Chacun suit un secteur d'activité de l'association. Président : **Thierry GIAMI**, Vice-Présidents : **Franck BATAILLE**, **Anne BELLAVOINE**, **Lionel PELLICER** et Trésorier : **Damien de SAINT GERMAIN**.

Bruno BEAUVOIS est le **Délégué Général** ; **Mme Michèle HENAFF** est la **Rédactrice en chef de la Revue trimestrielle Analyse Financière**.

Publication : *Revue Analyse financière* : Editée depuis plus de 40 ans, la revue représente un observatoire des tendances de la finance. La revue *Analyse financière* s'adresse aux membres et non membres de l'association. Elle aborde tous les sujets d'actualité de la profession pour répondre aux besoins d'information des différents acteurs (analystes, gérants, dirigeants d'entreprise, représentants du monde juridique, du monde académique, étudiants, responsables de la communication, journalistes...). **Le rythme de publication** est trimestriel : janvier – avril – juillet – octobre de chaque année.

Contact : 135 Boulevard Haussmann 75008, Paris ; www.sfaf.com

COMITE DE REDACTION

Directeur de la publication : Jean-Aymon MASSIE, ja.massie@afge-asso.org

Rédacteur en chef : Housseem RACHDI : Pr. Agrégé es Sciences Economiques (HEC Carthage), housseem.rachdi@afge-asso.org

Comité de rédaction : Michel ROUX, Doyen Honoraire de l'Université Paris 13- Sorbonne (Finance et gouvernance) ; Stéphane ROSENWALD, CEO RV Conseil (competitive intelligence, relations internationales) ; Claire DEFLOU-CARON (gouvernance, relecture) ; Wilson GOUDALO, Managing Director, ABERDI Digital Economy and Project Finance (relecture) ; Patrice LECLERC, (actionnariat salarié) ; Norbert TANGY (relations internationales, veille et relecture) ; Emilie BALARD (relecture et documentation) ; M'Barek DADDAS (relecture) ; Jean-Louis NAVARRO, Maître de conférences à l'Université Lumière Lyon 2 (Droit et gouvernance).

Webmaster : Samir SILABDI, ADN+

La lettre de l'AFGE est réservée aux adhérents et aux sympathisants de l'association. Elle est disponible sur notre site Internet.

Adresse Siège Social : 8 rue Henri Regnault La Défense 6 – 92400 COURBEVOIE