

# LCL va chercher des économies dans les agences

*Atone sur un marché dynamique, l'ex-Crédit lyonnais doit restaurer ses marges, particulièrement dans la banque de détail. Dernière option : s'attaquer aux frais fixes.*

## DES SIGNES DE FAIBLESSE

### Ratio frais généraux sur produit net bancaire\*

Crédit agricole (Caisses régionales)

55,5%

BNP Paribas

63,5%

Société générale

66%

LCL

71,5%

\* PRÉVISIONS 2007  
SOURCE : NATIXIS

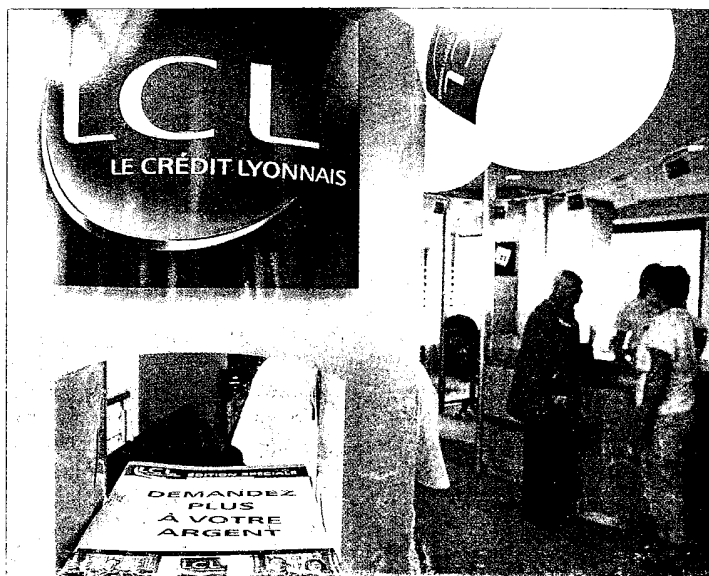
**3,6 milliards d'euros** de produit net bancaire en 2006.

**680 millions** de résultat net part du groupe.

**13,8%** de contribution au résultat net de Crédit agricole SA.

**1970** agences.

**24 000** employés  
SOURCE : LCL



Agence LCL, à Paris. La banque a annoncé 3 569 suppressions de postes d'ici à 2010, qui s'ajoutent aux 2 400 déjà effectuées en 2004.

Quatre ans après avoir fusionné avec la banque verte, le Crédit lyonnais, devenu filiale de Crédit agricole SA (Casa) en 2003 et rebaptisé LCL, souffre toujours de la comparaison avec la concurrence. Alors que les banques françaises confirment au premier trimestre leur excellente santé, LCL affiche des signes de faiblesse préoccupants.

Face à la quasi-stagnation de son produit net bancaire (PNB, l'équivalent du chiffre d'affaires dans le secteur) et au pincement des marges, la banque a récemment annoncé la suppression de 3 569 postes d'ici à 2010, ce qui représente 15% de ses effectifs. De quoi restaurer la compétitivité de l'établissement, à la traîne en ce qui concerne le ratio frais généraux sur PNB. Alors que les caisses régionales du Crédit agricole, le principal réseau de la banque verte, sont sous les 56%, le taux

dépasse les 71% à LCL. « Notre plan constitue un élément essentiel pour améliorer notre rentabilité », plaide Christian Duvellet.

### Ménage tardif

Officiellement, LCL profite – comme de ses homologues – de sa pyramide des âges pour jouer à fond la carte des préretraites : 40% des salariés des banques françaises ont, en effet, passé la cinquantaine, contre 24% seulement dans d'autres professions. Mais en réalité LCL, qui a déjà procédé à plusieurs purges (dont une de 2 400 postes en 2004), tire plus sur cette ficelle que ses concurrents. Ce nouveau plan de compétitivité sonne comme un aveu d'impuissance. « A défaut de pouvoir augmenter de manière durable ses sources de revenus, la banque se concentre sur la réduction de ses coûts », observe Philippe Ricarte, analyste financier à Natixis.

Bien sûr, le rapprochement avec le Crédit agricole a permis de réaliser des économies d'échelle. Mais la renaissance d'un réseau longtemps affaibli par le scandale du Lyonnais reste incertaine. « Pour ne pas le déstabiliser davantage, les dirigeants du Crédit agricole ont attendu plus d'un an avant de s'attaquer aux barons régionaux, peu enclins à la réforme », observe un ancien cadre de la maison. Concentrés sur le rapprochement des métiers les plus rentables du Crédit lyonnais (banque de financement et d'investissement, gestion d'actifs et international) avec ceux de la banque verte, les dirigeants du Crédit agricole ont tardé à faire le ménage dans le réseau. Et les difficultés de la banque de détail sont devenues d'autant plus criantes qu'elles ne sont plus masquées par les activités les plus rentables passées dans le giron du Crédit agricole.

### Offres agressives

Afin de restaurer l'image de la banque, les responsables du Crédit agricole ont joué la carte du changement d'enseigne. En juin 2005, le Crédit lyonnais a donc été rebaptisé LCL. A cet effort publicitaire important s'est ajouté un renouvellement de l'offre commerciale (package bancaire à 1 euro, remboursement de 5% de la facture d'électricité en contrepartie d'une ouverture de compte, réduction à quatre jours de la mise en place d'un crédit à la consommation). Côté crédit immobilier, la banque a cassé les prix pour revenir dans le jeu. Cette stratégie ultra-agressive a permis à LCL de bétonner sa part de marché à 6%. A l'arrivée, six Français sur dix connaissent LCL. Un succès obtenu au détriment des marges.

Le plan annoncé doit permettre d'économiser quelque 300 millions en frais fixes à partir de 2010. Mais pas question de toucher aux équipes commerciales, qui représenteront un tiers des effectifs en 2010, contre un quart aujourd'hui. Face aux caisses régionales, LCL apparaît comme le vilain petit canard du quatrième groupe bancaire mondial. Ce plan est celui de la dernière chance pour l'institution fondée en 1863 par le Lyonnais Henri Germain. Avant cession ?

Jean-Pierre de La Rocque