Le blues des salariés de LCL

Quatorze ans après le rachat de la banque par le Crédit agricole, la greffe a toujours du mal à prendre. Les mauvais résultats et les plans d'économies qui ont suivi pèsent sur le moral.

C'est une enquête interne qui en dit long sur le malaise qui règne chez LCL, l'ancien Crédit lyonnais, racheté en 2003 par le Crédit agricole. L'Indice « d'Engagement et de Recommandation des collaborateurs », ce baromètre du bien-être des salariés transmis en février aux organisations syndicales, révèle que seuls 44 % du personnel de LCL recommanderaient le Groupe Crédit agricole à leur entourage comme un bon employeur. Ils ne sont d'ailleurs que 46 % à considérer que faire partie du groupe mutualiste représente une chance pour leur entreprise.

« Des éléments qui nous interpellent », commentent les auteurs de l'étude, que *Le Monde* a pu consulter, d'autant que les salariés en direct du Crédit agricole répondent, eux, positivement à plus de 70 %.

A Villejuif, où LCL a transféré son siège, le nouveau patron de la banque s'est installé dans un grand bureau aux murs clairs, moderne et fonctionnel. Michel Mathieu a pris la tête de la banque alors que le bateau tanguait, en avril 2016. Depuis un an, il se rend deux jours par semaine sur le terrain, pour voir les équipes commerciales en agences et *« prendre le pouls de l'entreprise »*.

« Mon job, c'est de redonner de l'énergie à cette banque pleine d'atouts, avance cet historique du Crédit agricole. *Elle s'était un peu endormie, se sentait mal-aimée. Cela a pu susciter des doutes chez une partie des collaborateurs. Moi je leur dis : soyez fiers, vous pesez un tiers de la production du groupe ! Il faut que la banque retrouve du panache ! »*

« Manque criant d'effectifs »

Mais quatorze ans après avoir été avalé par la banque verte, LCL, réseau léger, urbain et centralisé, cherche encore sa place dans un groupe coopératif animé par de puissantes baronnies régionales, qui domine nettement le marché bancaire en France. Seuls 30 % des salariés ont *« confiance dans les décisions stratégiques prises par les dirigeants du Groupe Crédit agricole »*.

D'autres indicateurs inquiètent les organisations syndicales. Selon le projet de bilan social 2016 qui leur a été remis en mars, le taux de démissions a été multiplié par 2 en deux ans et le nombre de départs au cours de la période d'essai a grimpé de 160 % par rapport à 2014.

« Tous les salariés de l'entreprise, qu'ils soient du front, back ou middle office [postes qui n'ont pas de contacts directs avec la clientèle] *ou des fonctions support, déplorent et subissent le manque criant d'effectifs qui les empêche d'accomplir sereinement et correctement leur travail, et de satisfaire notre clientèle »*, prévient FO dans une lettre ouverte à la direction datée du 27 mars.

Le corps social a, en effet, assisté ces dernières années à la dégradation de la situation financière de LCL. Pure banque de dépôts franco-française, privée des activités de marché, d'assurance ou de banque de détail hors zone euro, LCL a davantage souffert que ses concurrents de l'environnement de taux d'intérêt très bas. Elle peine à réaliser des marges suffisantes pour couvrir ses charges fixes.

« Une sorte de grand écart »

Apex, cabinet d'experts-comptables mandaté par les syndicats, prévenait dès son analyse des comptes 2013 que l'exercice annonçait *« des perspectives difficiles à court terme pour LCL »*. Il mentionnait en particulier, entre 2012 et 2013, une baisse de 271 millions d'euros du produit net bancaire (l'équivalent du chiffre d'affaires) financier de l'activité de banque de proximité, *« conséquence de la couverture des positions »*.

Pour se protéger des évolutions très franches des taux d'intérêt, les banques doivent en effet « se couvrir ». Lorsqu'un établissement octroie un crédit à taux fixe, il - contracte donc une couverture parallèle, un « swap », qui lui permet de limiter le risque en cas de variation des taux d'intérêt.

Or, comme d'autres banques, LCL n'a pas anticipé la chute historique des taux d'intérêt à partir de 2012. Comme le soulignait en mai 2016 le rapport d'Ipso Facto, alors expert du comité central d'entreprise, le plan stratégique de LCL établi fin 2013 tablait sur une remontée des taux comme facteur de croissance des revenus.

La réalité a donc constitué *« une sorte de grand écart »* par rapport aux prévisions, *« expliquant une grande partie du repli* (…) *du produit net bancaire »,* note Ipso Facto. Pire, lorsque les clients viennent massivement au guichet de la banque renégocier leurs crédits immobiliers pour bénéficier de l'aubaine des taux bas, la banque doit supporter le coût de ses anciennes couvertures. Qui plus est, souligne encore le cabinet d'experts, LCL porte l'intégralité de ses charges de couverture du risque de taux.

« C'est un peu simple d'expliquer nos difficultés par un swap. Toutes les banques avaient prévu une remontée des taux en 2015, une remontée qui n'arrive que maintenant. Mais les couvertures de taux sont tellement complexes… », relativise aujourd'hui Michel Mathieu.

Le nouveau patron et sa réputation de « cost-killer »

Reste que LCL voit ses revenus reculer et les mauvaises nouvelles s'accumuler. L'heure est aux plans d'économies. Début 2015, la direction de LCL met en place un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) afin de supprimer plus de 1 600 postes dans les services administratifs (back-office) et le réseau d'agences.

Au printemps 2016, le nouveau patron du Groupe Crédit agricole estime qu'il faut aller plus loin. Sa filiale LCL n'a *« pas délivré les performances espérées »*, lâche Philippe Brassac en conférence de presse, à l'occasion de la présentation du plan stratégique du groupe mutualiste. Plan qui prévoit la suppression de 240 agences LCL, sur un total de 1 880 guichets.

Pour incarner cette nouvelle stratégie, le Crédit agricole désigne donc Michel Mathieu. Un pur produit maison, qui a fait toute sa carrière au sein du groupe, depuis la caisse régionale du Languedoc jusqu'aux fonctions de directeur général délégué du Crédit agricole SA, la structure cotée du groupe mutualiste. Le nouvel homme fort de LCL a la réputation d'être un « cost-killer ».

« Pour investir, il faut de l'argent. Il n'y a pas de martingale, s'agace-t-il. *Si je serre les charges et les frais de fonctionnement, c'est pour libérer les investissements, pour pouvoir rénover rapidement notre réseau d'agences. Je ne suis pas un enfant de chœur, mais la recherche d'économies ne se fait jamais au détriment des collaborateurs. »*

Une nouvelle vague de suppressions d'emplois d'ici 2018

Quelques mois après son arrivée, à l'automne 2016, le Crédit agricole se décide finalement à apurer la situation de sa filiale. Le groupe réinvestit une partie de la plus-value réalisée sur la vente de sa part dans Visa Europe pour rembourser les fameux swaps qui couvraient des encours de crédit.

L'opération représente au troisième trimestre une charge de 300 millions d'euros. Résultat : LCL affiche une perte de 30 millions d'euros au troisième trimestre 2016. Mais en débouclant ces couvertures d'un coup, la banque verte permet d'améliorer les résultats futurs de LCL.

Le réseau n'en a pourtant pas terminé avec les efforts. A la fin de l'année 2016, la direction annonce une nouvelle vague de suppressions d'emplois, de 750 à 850, à horizon 2018. Le mois suivant, énième mauvaise nouvelle. La valeur de LCL ayant diminué depuis son acquisition, Crédit agricole doit déprécier dans ses comptes sa valeur de près de 500 millions d'euros. Certains dans le groupe redoutent qu'il ne s'agisse que d'une première étape.

« Toutes choses égales par ailleurs, il n'y a pas de raison que les taux se dégradent et il n'y a donc pas de raison que Crédit agricole SA passe à l'avenir une nouvelle dépréciation d'écart d'acquisition sur LCL », soutient M. Mathieu.

Revitalisation à marche forcée

D'autant que la banque commence à redresser la tête. Ses résultats ont enregistré une dynamique positive au quatrième trimestre 2016 et à nouveau au premier trimestre 2017. *« LCL est aujourd'hui en plein rebond commercial et financier »*, constate son directeur général. A l'avenir, l'établissement entend capitaliser sur ses positions entreprises.

« Aujourd'hui 43 % des PME sont clientes de LCL, rappelle M. Mathieu. *Plus que son réseau d'agences, que nous sommes en train de réinventer, sa force réside d'abord dans sa capacité à soutenir les ETI* [entreprises de taille intermédiaire]*, qui sont le moteur de l'économie. »*

Une revitalisation à marche forcée, qui doit désormais convaincre des collaborateurs toujours marqués par l'histoire tumultueuse de la maison. Son changement de nom n'y change rien, la banque reste, en dépit des années écoulées, associée à l'un des plus grands scandales financiers de l'histoire, lorsque le Crédit lyonnais frôla la faillite au début des années 1990.

D'autant que l'affaire Tapie autour de la vente d'Adidas, confiée à une filiale de la banque, connaît encore des soubresauts. En arrivant dans la maison, Michel Mathieu n'a pu que le constater : *« Les salariés ont vécu des choses tellement difficiles. L'histoire du Crédit lyonnais est encore ancrée dans la maison et pèse parfois sur l'image de LCL. »*

LE MONDE ECONOMIE | Par Véronique Chocron