AVIS DU CCE SUR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES 2019-2021 DE LCL

Le Comité Central d'entreprise rend son avis dans le cadre de la consultation annuelle, pour l'année 2018, sur « les orientations stratégiques de l'entreprise […] et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages […], sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les orientations de la formation professionnelle » prévue par l'article L. 2323-10 du Code du travail. Cet avis est adressé au Conseil d'administration de LCL.

Depuis quelques exercices, l'équilibre présenté par les orientations stratégiques entre développement du fonds de commerce et réduction des charges semblait avoir été rompu définitivement, la stratégie de la direction consistant à piloter l'entreprise uniquement par le biais du coefficient d'exploitation. A cette occasion, nous avions mis en garde le Conseil d'Administration contre les dérives d'une telle stratégie, et notamment les effets délétères des réorganisations successives et continues sur la satisfaction client et les conditions de travail des salariés, aussi bien du réseau, des CRC que du siège et des back et middle offices.

Afin de rétablir l'équilibre, et d'assurer l'avenir de l'entreprise et de ses salariés, une stratégie de développement et de conquête devait être mise en place. Or, si les projets issus de LCL Demain répondent a priori à certaines des attentes des salariés, notamment sur la rémunération variable (sous réserve de sa mise en place effective), force est de constater que le déroulé des nouvelles ambitions commerciales de l'entreprise ne satisfait pas aux exigences de l'exercice.

Ainsi à de nombreux égards, le Comité Central d'Entreprise constate le flou des nouvelles orientations stratégiques, qui présentent des objectifs non chiffrés et sans horizon de réalisation.

De même, les indicateurs suivis par la direction évoluant chaque année selon son bon vouloir, il est difficile pour les élus du CCE d'apprécier les résultats dans la durée et de qualifier la progression de l'entreprise par rapport aux ambitions fixées. Si à chaque fois qu'un objectif n'est pas atteint, celui-ci est supprimé ou abaissé, alors les orientations stratégiques présentées se vident de leur sens. A ce sujet, le Comité Central d'Entreprise regrette la légèreté avec laquelle la direction

rend compte de l'état d'avancement du projet d'entreprise, et rejoint le constat des 41% de salariés ne comprenant pas la stratégie menée en l'absence de visibilité sur les orientations qui intéressent l'ensemble des composantes de l'entreprise.

Ce manque de cohérence et de continuité se retrouve également dans la trajectoire financière dont les actualisations successives ne sont pas explicitées. Ce qui interroge quant au risque grandissant d'une nouvelle dépréciation de l'écart d'acquisition de LCL.

Afin d'emporter les salariés dans son projet d'entreprise, la stratégie de la direction se doit d'être lisible, partagée et cohérente avec les moyens déployés. Or sur ce dernier point aussi, les élus du CCE ne comprennent pas comment la direction compte faire pour assurer un service de qualité et produire toujours plus avec moins de salariés, alors qu'est projetée à horizon 2020 une baisse de 300 à 500 ETP par an, et que la hausse inquiétante des démissions, notamment au sein des jeunes recrues, démontre le mal-être croissant des salariés face à des conditions de travail dégradées, la perte totale de sens du travail, l'absence de reconnaissance et de perspective professionnelle.

Sur ce point encore, la direction semble naviguer à vue, sans véritable anticipation des besoins à venir et en faisant jusqu'à présent l'économie d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, pourtant essentielle dans un contexte de profonde restructuration de l'entreprise et de transformation des métiers. A ce titre, nous notons l'engagement de la direction de refondre la démarche afin d'en faire un véritable outil de gestion des ressources humaines. Nous souscrivons totalement à cette démarche, dès lors que tous les moyens d'actions et de gestion RH puissent y figurer dans le cadre d'une réelle politique prospective des emplois.

Sur cette base, et conformément à l'article L.2323-10 du Code du travail, le Comité Central d'entreprise présente les orientations alternatives suivantes :

- LCL doit se doter d'une feuille de route claire et réaliste, lisible par les salariés et présentant des indicateurs définis, chiffrés et s'inscrivant dans la durée. Cela permettra d'une part, de suivre l'avancement de l'entreprise par rapport aux orientations fixées, d'autre part de mobiliser l'ensemble des salariés sur un projet d'entreprise compris par tous. Rappelons que la satisfaction des clients et celles des salariés vont de pair, et que par conséquent, LCL ne peut espérer devenir la banque de « l'excellence de la relation client » sans l'adhésion des salariés à la stratégie de l'entreprise.

- Afin de démontrer la véritable dimension commerciale du projet de la direction, le Comité Central d'Entreprise sera vigilant à ce que le chantier IRC à venir débouche sur la définition d'une trajectoire ambitieuse en la matière, associée à des moyens humains et financiers en adéquation avec l'exigence d'excellence relationnelle appelée de ses vœux par la direction. A cet égard, le Comité Central d'Entreprise demande que cesse le pilotage de l'entreprise par le coefficient d'exploitation, dommageable tant pour les salariés que pour les clients de LCL.

- Enfin, le Comité Central d'Entreprise demande également à ce que soit conduit un chantier de refonte de l'analyse GPEC afin de construire un outil opérationnel au service de la transformation des métiers à venir et intégrant les grands enjeux structurants pour LCL (digitalisation des outils, renforcement de la dimension commerciale dans tous les métiers, montée en expertise). Cette analyse, détaillant les métiers en croissance, en décroissance et en mutation par rapport à un diagnostic de départ, servira de base à une anticipation de l'évolution des compétences et des métiers, afin d'identifier les parcours de carrière possibles et d'améliorer l'accompagnement des salariés ; garantissant ainsi un fonctionnement plus fluide de l'entreprise. De même, le Comité Central d'Entreprise préconise une réflexion en profondeur sur les nouveaux modes de travail (télétravail, travail en tiers lieu notamment) face à une demande croissante des salariés.

Le Comité Central d’Entreprise attend une réponse motivée du Conseil d’Administration sur chacune de ces orientations alternatives, comme il est prévu par la loi.