



Avis du Comité Social et Economique Central du 10 octobre 2019 sur les Orientations Stratégiques

Puisque personne, au sein de la direction, n'a jugé utile de faire le bilan des orientations stratégiques passées et d'en tirer quelques enseignements, le CSEC tient en préambule à se livrer à cet exercice pour constater, malheureusement, que la plupart des ambitions passées n'ont pas été réalisées.

Au-delà de ce constat, fâcheux, ce qui interroge et surprend c'est l'absence d'interrogations et de réactions sur les raisons qui expliquent un tel décalage entre vos ambitions et les réalisations.

LCL souhaitait être le champion de l'excellence relationnelle, il n'est au final que le champion de la baisse des charges. Si la direction peut désormais s'enorgueillir que LCL présente un coefficient d'exploitation en deçà des réseaux BNP Paribas et Société Générale et que l'écart avec les mutualistes se soit largement resserré, la plupart des irritants clients et salariés demeurent.

Pour autant, un nouvel objectif est fixé en la matière (66%) sans que la feuille de route pour y parvenir ne soit communiquée. On ne pourra ainsi que relever l'absence de transparence du projet de la direction sur les perspectives d'évolution du PNB mais surtout des charges (dont les investissements), levier le plus facile et le plus rapide qu'actionne frénétiquement (abusivement) la direction. Ces dernières devront-elles poursuivre leur baisse ? Sont-elles amenées à se stabiliser ? Suivront-elles l'évolution de l'inflation ? Des nouveaux efforts qui seront demandés aux salariés, rien n'est dit ; or, chez LCL, on est peu habitué à ce que « pas de nouvelle » conduise à « bonne nouvelle ». D'ailleurs, la baisse des effectifs pour 2019 (-400 ETP sans le projet CRC contre -150 budgétés) nous laisse à penser que, malheureusement, les bonnes vieilles recettes seront encore largement employées dans le cadre du prochain plan.

Et pourtant, on nous présente ce nouveau plan comme un plan de développement innovant. On dit que, désormais, l'atteinte du coefficient d'exploitation sera plus équilibrée entre évolution du PNB et des charges. Mais déjà, la trajectoire financière est infirmée car basée, une fois de plus, sur un scénario de remontée des taux (or, la BCE vient tout juste de rebaisser ces derniers). De même, notre projet, déclinant celui du Groupe, est articulé autour de 3 piliers : le projet client, le projet sociétal et le projet humain, trois dimensions liées et devant contribuer à la réussite l'une de l'autre. Si le teasing est savoureux, on ne peut constater la pauvreté des projets sociétaux et humains et, très vite, apparaissent de nombreuses contradictions notamment en termes de satisfaction client :



- Le principal irritant client est le changement fréquent de conseiller. Or, notre turn-over se maintient à un niveau très élevé et plusieurs projets vont induire une réaffectation des portefeuilles clients (mise en place de la nouvelle segmentation et probablement la fermeture de e-LCL où la bascule vers le réseau traditionnel, en outre de l'abandon de conditions tarifaires spécifiques, d'un environnement propice à la disponibilité et donc à la réactivité, présentent un risque d'attrition « explosif ») ;
- S'entretenir avec tous ses clients dans l'année nécessite plus de 6 rendez-vous par jour, ce qui est tout simplement impossible et incompatible avec un travail de qualité. Idem pour les conseillers privés où il faudrait près de 7 rendez-vous par jour pour arriver à voir tous ses clients deux fois par an.
- LCL souhaite réduire ses délais de traitement mais on continue de baisser les effectifs dans l'entreprise et les modes de livraison des nouveaux outils informatiques conduisent à multiplier les bugs et interruptions de process.

De même, la direction arbore le projet humain et sociétal du Groupe et de LCL tout en s'appêtant à fermer 5 CRC et à supprimer près de 400 emplois dans l'entreprise sans réelle transparence sur la nature pérenne ou pas des postes théoriquement et potentiellement créés si nécessaire pour repositionner des salariés et surtout sans mesures d'accompagnement à date qui répondent à toutes les conséquences d'une réorganisation d'une telle ampleur.



Avis du Comité Social et Economique Central du 10 octobre 2019 sur les Orientations Stratégiques

De ces constats, il en découle les propositions alternatives suivantes :

- L'information présentée au CSEC se doit d'être aux minima légaux. La direction doit donc nous fournir a minima les perspectives d'évolution des principaux soldes intermédiaires de gestion et notamment du PNB et des charges ainsi que celle des emplois (pas seulement sur l'année en cours ou juste l'évolution des départs pour les années au-delà). Un dialogue social constructif mérite un minimum de transparence ;
- La taille des portefeuilles des conseillers doit être mise en cohérence avec les objectifs de contacts clients, d'IRC et des tâches afférentes aux missions des conseillers. Avec les normes actuelles des portefeuilles, il n'est tout simplement pas possible d'avoir un rendez-vous qualifié avec chaque client tous les ans. De même, les conseillers privés sont dans l'impossibilité de voir deux fois par an l'ensemble de leurs clients.
- Le changement fréquent de conseiller est le principal irritant client. Ce sujet doit être travaillé prioritairement ; on ne peut se contenter d'invoquer la mobilité supposée des jeunes pour expliquer l'explosion des démissions et des abandons de poste et de se féliciter d'avoir contenu l'attrition. Il convient de traiter enfin ce sujet sérieusement. Comme le projet Groupe semble lier l'IRC et l'IER, il est urgent de réfléchir à la mise en œuvre d'un climat de travail propice à la projection dans l'entreprise et à la fidélisation des salariés (une politique sociale et salariale à la hauteur des ambitions affichées, comme, par exemple, des augmentations salariales générales, un suivi RH de qualité et pro-actif, la généralisation et le développement du télétravail, du travail en tiers lieu !).
- L'une des premières actions doit consister à interroger nos modes de recrutement et d'intégration (et pas juste organiser des petits déjeuners !). On ne peut pas recruter des personnes sans compétences bancaires et les jeter en pâture dans le réseau sans formation. Il conviendrait de réfléchir à un parcours d'intégration sur la forme de l'apprentissage (alternance formation / présence en agence) et repenser la mise en place de pépinières pour l'ensemble des conseillers (y compris particuliers).



- LCL doit retrouver son rôle de précurseur et d'innovateur social afin de relever les défis qui l'attendent. Pour rappel, les signataires de l'accord dialogue social, et notamment la direction de LCL, ont déclaré dans le préambule être « attachés à un dialogue social constructif et responsable, facteur d'équilibre des rapports sociaux au sein de l'entreprise et contribuant à son développement ». De fait :
 - La direction des ressources humaines doit respecter les textes légaux et conventionnels et les faire appliquer dans l'entreprise. Elle doit prendre en considération les spécificités de l'entreprise relative à son organisation, ses composantes, son maillage, ses bassins d'emplois pour être socialement mieux disante.
 - Elle doit également être attentive aux attentes des salariés portées par leurs représentants. La direction doit accepter d'amender ses projets après écoute des représentants au lieu de prendre les instances représentatives pour des chambres d'enregistrement,
 - Les moyens syndicaux ont été très fortement réduits, l'expression syndicale limitée. Il est nécessaire que LCL révisé l'accord « Dialogue social » pour que les représentants du personnel puissent exercer leurs missions convenablement.
- LCL doit se doter, comme l'y invite la loi PACTE, d'une raison d'être au service de la société dans le sens de la collectivité, et prendre des engagements forts notamment en faveur des salariés, des clients, de l'environnement, et non pas rester sur un but purement lucratif. LCL doit se montrer citoyenne en contribuant à résorber le chômage, à assurer une couverture bancaire sur l'ensemble du territoire

Nous faisons le vœu que, pour une fois, le Conseil d'administration prenne le temps de répondre de façon circonstanciée à chacune de nos propositions alternatives comme nous le demandons chaque année.

Nombre de votants : 25

Pour : 25

M Lionel PICHODO
Secrétaire Général du CSEC