LCL

CREDIT LYONNAIS
Société Anonyme au capital de € 2 037 713 591
Siège Social: 18, rue de la République - 69002 LYON
Banque inscrite - R.C.S LYON B 954 509 741

EXTRAIT DES DELIBERATIONS
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DU 5 NOVEMBRE 2019

-=o0o=-

Le Conseil d'administration du Crédit Lyonnais se réunit le mardi 5 novembre 2019 à 15 h au siège opérationnel, avenue de Paris, à Villejuif.

Sont présents :

MM	Philippe	**BRASSAC**	Président
	Jean-Yves	**CARILLET**	Administrateur
	Michel	**CHASSANG**	Président du comité des nominations
	Jean-Michel	**FOREST**	Administrateur
	Jean-Pierre	**GAILLARD**	"
Mmes	Nicole	**GOURMELON**	"
	Catherine	**HELAINE**	Président du Comité des risques
	Isabelle	**JOB-BAZILLE**	Administrateur
	Laurence	**LESCOURRET**	Président du Comité d'audit
M.	Jean-Guillaume	**MENES**	Administrateur
Mmes	Muriel	**NOUCHY**	"
	Laurence	**RENOULT**	"
MM.	José	**SANTUCCI**	"
	Frédéric	**THOMAS**	"
	Claude	**VIVENOT**	"
Mme	Marie-Christine	**BENOIST-CHARLES**	Administrateur élu par les salariés
M.	Pierre	**BOTHIER**	"

MM. **CARILLET, FOREST, GAILLARD, MENES, SANTUCCI** et Mme **RENOULT** assistent à la séance en visio-conférence.

Assistent également à la réunion les membres suivants du comité exécutif :

M.	Michel	**MATHIEU**	Directeur Général
Mme	Laure	**BELLUZZO**	Directeur Fonctionnement
MM.	Grégory	**ERPHELIN**	Directeur Finances, achats, affaires juridiques, engagements et recouvrement
	Laurent	**FROMAGEAU**	Directeur Développement retail
Mmes	Véronique	**GOUTELLE**	Directeur Ressources Humaines
MM.	Yann	**LHUISSIER**	Directeur Marchés et clients, banque privée, développement immobilier
	Olivier	**NICOLAS**	Directeur Entreprises, institutionnels, gestion de fortune et secrétariat général

ainsi que :

MM.	Christian	**BOUVET**	Secrétaire général
	Jean-Christophe	**PLA**	Directeur Risques et contrôles permanents

M. **BROWN**, du cabinet Mazars, et M. **TAVERNIER** de la Société PricewaterhouseCoopers - Audit, représentent le collège des commissaires aux comptes du Crédit Lyonnais.

Le Comité social et économique central est représenté par son secrétaire général, **M. PICHODO.**

Mme Mireille **GERARD** assure le secrétariat de la séance.

Le **Président** souhaite la bienvenue aux administrateurs (.../...).
Constatant que le Conseil réunit la majorité prévue à l'article 12 des statuts lui permettant de valablement délibérer, le Président ouvre la séance.

.....

10) Avis du Comité social et économique central

- Réponse du Conseil d'administration

A l'invitation du Président, **Mme Goutelle** indique que, dans le cadre de la procédure d'information en vue de consultation du Comité social et économique central sur les orientations stratégiques de LCL, le Comité a exprimé un avis lors de la séance du 10 octobre 2019 et a émis des propositions alternatives, éléments repris dans une délibération adoptée à l'unanimité. Conformément aux dispositions légales, cette délibération a été transmise aux administrateurs afin que le Conseil d'Administration apporte une réponse argumentée au Comité social et économique central.

Le Président demande à **Mme Goutelle** d'exposer le projet de réponse du Conseil d'administration qu'il propose de soumettre ensuite à la délibération du Conseil :

« Le Conseil a pris connaissance de l'avis et des propositions alternatives exprimés par le CSEC au travers de la délibération qu'il a adoptée le 10 octobre 2019 dans le cadre de la procédure d'information en vue de consultation sur les orientations stratégiques de LCL. Il prend acte de cet avis et apporte au CSEC la réponse qui suit.

Avant toute chose, le Conseil souhaite mettre en exergue un certain nombre d'inexactitudes relevées dans l'avis rendu par le CSEC.

Tout d'abord, des avancées significatives ont été réalisées lors du précédent PMT grâce à des investissements soutenus dans la transformation, conjugués à une bonne maîtrise des charges.

Les investissements très conséquents réalisés entre 2016 et 2018 ont permis à LCL de progresser de manière significative en termes d'excellence relationnelle et d'excellence opérationnelle : un programme de modernisation des agences (rénovations, équipement en PC hybrides), une accélération de la digitalisation avec notamment les nouveaux parcours clients et la refonte des applications mobile (Trophée de la meilleure appli bancaire en 2018 et 2019), une automatisation progressive des processus...

Les investissements effectués ont permis d'adapter les dispositifs aux besoins des clients et de développer l'activité ; à titre d'exemple, sur le marché des professionnels, avec la création de 90 espaces dédiés, le renforcement de l'expertise des collaborateurs grâce à la création d'une filière métier clarifiée et d'un parcours de formation spécifique.

De plus, la stratégie de repositionnement de la marque, accompagnée d'investissements publicitaires conséquents, a renforcé l'image de banque urbaine attractive de LCL dont la notoriété s'est significativement accrue.

Ces actions ont porté leurs fruits et ont déjà permis d'améliorer la satisfaction clients, comme le montre la progression régulière de l'IRC opérationnel de LCL et l'augmentation très significative de l'IRC stratégique : + 10 points entre 2016 et 2019, plaçant LCL à un niveau supérieur à celui des autres banques traditionnelles qui lui sont comparables. Il s'agit pour LCL de la meilleure performance en termes d'IRC stratégique depuis 2012, début de l'enquête annuelle menée par le Groupe.

Les orientations stratégiques de LCL Demain 2022 s'inscrivent ainsi dans la continuité et l'accélération de la transformation déjà entamée par LCL, en totale cohérence avec les axes stratégiques du Groupe Crédit Agricole.

Le projet du Groupe et ses ambitions 2022 s'appuient sur une raison d'être partagée par toutes les entités.

Dans ce contexte, LCL réaffirme son ambition : 'être la banque assurance leader en ville, humaine et digitale'.

Les axes de développement portés par LCL Demain 2022 s'articulent autour de 3 projets :

- Un projet client avec le développement d'une culture de service et la mobilisation de tous les métiers pour devenir la première banque en matière de satisfaction clients

- Un projet humain fondé sur la responsabilité individuelle dans un cadre de confiance renforcé et des modes de fonctionnement plus simples

- Un projet sociétal consistant à affirmer le positionnement de LCL comme acteur de la Ville Durable à la fois en tant qu'Entreprise et vis-à-vis de ses clients : dans l'accompagnement de la transition énergétique, dans l'inclusion bancaire avec le développement de solutions adaptées à tous les types de clientèle, dans la création de liens porteurs de valeur entre ses clients.

LCL Demain 2022 réaffirme la vocation de banque nationale de LCL, qui va de pair avec une présence physique selon un maillage d'agences qui s'adapte aux réalités locales. Il réaffirme également la complémentarité des différents canaux de distribution, l'alliance du physique et du digital pour offrir une couverture bancaire étendue et une continuité de service aussi bien territoriale que temporelle.

Concernant le projet d'évolution des CRC, le Conseil rappelle que, s'il implique des fermetures de sites, ce projet vise avant toute chose à développer et à renforcer le positionnement des CRC maintenus sur les activités à forte valeur ajoutée pour l'entreprise, afin de poursuivre le déploiement de la stratégie omnicanale de LCL.

L'engagement de la Direction LCL est bien de ne procéder à aucun licenciement et de faire bénéficier les salariés concernés de mesures d'accompagnement favorables (maintien de la RVP, formation des collaborateurs, accompagnement des mobilités...).

L'engagement et la volonté réelle de la Direction d'accompagner au mieux les collaborateurs dans cette évolution de l'organisation de l'entreprise ne peuvent être mis en doute.

Dans le cadre des ambitions de LCL Demain 2022, le développement des commissions est un enjeu majeur, compte tenu d'un contexte de taux défavorable.

Les activités d'assurance, de prévoyance et aussi de conseil et de diversification patrimoniale, ainsi que la croissance de la base client sont des axes prioritaires. L'accroissement de l'équipement tout comme l'amélioration de la satisfaction de nos clients passeront par l'intensification de la relation ; sur ce point, le Conseil s'inscrit en faux puisqu'il n'a été fait mention dans aucun dossier de la nécessité pour les conseillers, d'effectuer plus de 6 rendez-vous par jour, soit plus de 30 rendez-vous par semaine. D'ailleurs, l'intensification de la relation client et la connaissance du portefeuille clients s'entendent aujourd'hui au travers de « tous types de contacts utiles confondus », c'est-à-dire, visites spontanées, contacts

téléphoniques (entrants/sortants) tant en agence qu'en CRC, rebonds sur email, et plus uniquement les RDV programmés physiques ou téléphoniques.

Des indicateurs clé chiffrés seront suivis régulièrement pour permettre de mesurer la progression de la transformation.
Ainsi, la feuille de route établie par LCL définissant les priorités d'actions pourra être enrichie progressivement.

De plus, LCL prévoit de continuer les investissements nécessaires à l'amélioration de son efficience à un rythme soutenu : la poursuite de la rénovation des agences, la modernisation complète des sites Internet, la refonte complète de l'approche patrimoniale, le prolongement de l'automatisation grâce aux nouvelles technologies : RAD/LAD (reconnaissance et lecture automatique des documents), IA, ...

Egalement conscient des enjeux humains dans l'entreprise, LCL prend des initiatives en matière de recrutement, d'intégration et de formation des collaborateurs notamment par :

- la mise en place d'une politique dynamique de recrutement diversifiant les approches (organisation de soirées thématiques par métier, entretien par vidéo, recrutement sans CV...)

- l'intégration des collaborateurs via une formule de tutorat et l'organisation de « vis ma vie » pour favoriser la connaissance des métiers

- l'accompagnement des collaborateurs en prise de poste par un parcours de formation dédié notamment sur les pratiques de la relation commerciale omnicanale et une nouvelle formation complète pour les Directeurs d'agence.

Dans un double souci de rester attractif sur le marché de l'emploi et de renforcer l'engagement de ses collaborateurs, LCL a soumis aux partenaires sociaux un projet de refonte de son système de rémunération avec notamment la volonté d'aboutir à un système plus lisible, fédérateur et plus équitable. Une réflexion sur l'organisation du travail a aussi été engagée avec le démarrage de négociations concernant l'ouverture du télétravail à une plus grande partie des collaborateurs. Enfin, LCL prend en considération l'avis de ses collaborateurs, au travers de plans d'actions issus des résultats de l'IER.

Le Conseil connaît l'attachement de la Direction LCL à conserver un dialogue social constructif et équilibré et à porter toute l'attention nécessaire aux requêtes formulées par les représentants du personnel pour y apporter des réponses.

Le Conseil a conscience que la mise en place du nouvel accord Dialogue social nécessite une période d'adaptation. Il est pour autant convaincu de la qualité de ce nouveau socle conventionnel prévoyant des moyens adaptés à la structure de l'entreprise au-delà des obligations légales et LCL ne manquera pas d'honorer la clause de rendez-vous prévu 18 mois après le début de mise en œuvre de l'accord.

Pour conclure, le Conseil réaffirme sa confiance dans la capacité de LCL de mener à bien ce projet moyen terme et de réaliser ses ambitions ; il ne doute pas de la mobilisation de l'ensemble des équipes et de l'engagement de la Direction Générale pour accompagner les salariés de manière à assurer le succès de la transformation. »

M. Pichodo indique ne pas comprendre la remarque du Conseil sur les inexactitudes relevées dans l'avis du Comité social et économique central, dans la mesure où cet avis repose en grande partie sur le rapport de l'expert mandaté par le Comité, qui a mené ses travaux et élaboré ses conclusions à partir des informations fournies par la Direction elle-même. La réponse du Conseil ne lui semble pas à même de donner satisfaction aux élus du Comité qui, rappelle-t-il, ont voté la délibération à l'unanimité, toutes organisations syndicales confondues. Il regrette que le dialogue social au sein du Comité social et économique central, de son point de vue, soit difficile.

Le Président souligne que le Conseil a veillé à apporter au Comité social et économique central une réponse très complète et très précise sur les différents points abordés.

En l'absence de remarques ou de commentaires complémentaires de la part des administrateurs, **le Président** soumet le projet de réponse à la délibération du Conseil. Le projet de réponse est approuvé par le Conseil, à l'exception de Mme Benoist-Charles et de M. Bothier qui s'abstiennent.

Pour extrait certifié conforme, le 6 novembre 2019

Un délégué du Conseil d'Administration

Mireille GERARD
Secrétaire du Conseil d'Administration

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 scenario 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 :

COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE CENTRAL
Immeuble RHIN - 39 Avenue de Paris – 94800 VILLEJUIF • TEL. : 01 42 95 11 62 • FAX : 01 42 95 11 73
E-mail : cce_secretariat@lcl.fr - Site web : www.CCELCL.COM

- 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'apprêtant 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.

COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE CENTRAL
Immeuble RHIN - 39 Avenue de Paris – 94800 VILLEJUIF • TEL. : 01 42 95 11 62 • FAX : 01 42 95 11 73
E-mail : cce_secretariat@lcl.fr - Site web : www.CCELCL.COM

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).

COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE CENTRAL
Immeuble RHIN - 39 Avenue de Paris – 94800 VILLEJUIF • TEL. : 01 42 95 11 62 • FAX : 01 42 95 11 73
E-mail : cce_secretariat@lcl.fr - Site web : www.CCELCL.COM

- 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 révise 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

COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE CENTRAL
Immeuble "RHIN" - 39 Avenue de Paris - 94800 VILLEJUIF • TEL : 01 42 95 11 62 • FAX : 01 42 95 11 73
E-mail : cce_secretariat@lcl.fr - Site web : www.CCELCL.COM