



SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE 2025 DE LCL : ÇA SE CONTRACTE

Comme chaque année, le CSEC est consulté sur ce sujet et émet un avis à l'appui du rapport d'expertise.

La base client

Après une première baisse en 2024, la base clients continue de se rétracter, tant chez les Particuliers que chez les Professionnels. La direction affirme que c'est un choix délibéré pour se concentrer sur la clientèle moyenne et haut de gamme. Cette contraction est la conséquence conjuguée d'une conquête en berne et d'une attrition en progression (hors fermetures des comptes inactifs).

La baisse de la conquête serait due au levier « prêt immobilier » pénalisé par la hausse des taux, et un choix plus sélectif sur la population étudiante, et ce, malgré les bonnes performances enregistrées chez les ados (lancement de Mouvy by LCL), et par les opérations parrainage et partenariat entreprises. La baisse est particulièrement marquée dans l'Ouest, RAA, et surtout sur GPNO où la direction reconnaît un sous-effectif lié à des démissions et des difficultés de recrutement. **FO LCL** avait d'ailleurs alerté la direction sur cette DdR qui a des indicateurs RPS très dégradés (un taux de démission effectivement supérieur à la moyenne, ainsi qu'un nombre record de licenciements en 2024).

Quant à la conquête digitale, si elle est en progression, elle reste très marginale. Les offres de bienvenue sont moins attractives que celles des concurrents.

Concernant **la hausse de l'attrition**, elle s'explique, notamment, par la progression des fermetures pour perte irrécouvrable, et par des raisons « non identifié / inconnu » pour lesquelles la direction n'a pu donner d'explication. Il faut également savoir que, malgré le nettoyage effectué en 2024, il reste encore un très grand nombre de comptes inactifs dans le portefeuille LCL.

On peut légitimement s'interroger sur les effets qu'ont eu les nombreuses fermetures d'agences sur le comportement de nos clients.

En 2025, le solde des mobilités bancaires est défavorable. Nos clients partent principalement, et c'est un comble, chez nos cousins du Crédit Agricole, puis chez Boursobank, à la Caisse d'Épargne et au Crédit Mutuel. Nous récupérons, essentiellement, des clients de La Banque Postale, puis du Crédit Agricole (cependant, le solde est négatif), de la Caisse d'Épargne et de la Société Générale.

En Banque Privée, la baisse des clients est en partie due à un solde négatif de transferts avec le réseau, mais pas seulement. Les clients reprochent, surtout, l'instabilité de l'organisation et les changements incessants d'interlocuteurs.

Sur le marché des Pros, La direction déplore des résultats décevants qu'elle impute à un manque de proactivité commerciale et à la faiblesse du nombre de rendez-vous. Pour **FO LCL**, il y a certainement un manque de moyens, ce que semble confirmer l'IRC (difficulté à joindre un conseiller).

Cependant, LCL continue de se développer chez les professions libérales, grâce à l'aide précieuse d'Interfimo (qui a connu des recrutements et des hausses de salaire), ainsi que sur les SCI patrimoniales.

Enfin, a contrario, le marché Entreprises progresse sur tous les secteurs.

La production et les encours

Assurances : Pour la 1^{ère} fois, le stock baisse, et la production se replie sensiblement, notamment sur l'assurance des personnes (garantie obsèques, GAV). Les souscriptions digitales restent confidentielles. Malgré tout, les cotisations sont en hausse (effet tarifaire).

Crédits : Développement de la production et des encours portés par le marché des Pros et des Entreprises (attractivité tarifaire). Par contre, le crédit à la consommation est en berne. Le coût du risque progresse fortement, notamment sur le marché Entreprises.

Collecte : Grâce au hors bilan, notamment l'assurance-vie, les encours sont également en hausse. Le montant des commissions progresse (incidents de paiement, tenue de compte, moyens de paiement, assurance-vie et non vie, flux monétique). En revanche, à cause d'une provision passée (litige AMF), les commissions valeurs mobilières sont en repli.

Les charges

Les investissements informatiques augmentent, principalement en logiciels et en prestations externes.

Le poids de la fiscalité s'alourdit en raison d'une surtaxe.

L'investissement dans le personnel progresse (+200 ETP en moyenne sur l'année, augmentation des salaires fixes, mais baisse de la RVP et des primes (PPV)).

Dans leur globalité, sur 8 ans, les charges n'ont progressé que de 3,4 % quand l'inflation cumulée s'établit à 19,6 % ! Clairement, ces dernières années, la direction a rogné sur les charges/investissements, avec les conséquences que l'on connaît.

Résultat : le taux de turn-over de LCL est nettement supérieur à ceux de Crédit Agricole et Crédit Agricole SA. Serait-ce lié à l'explosion, ces dernières années, du nombre de clients par ETP ? Cela a fait dire à la direction auprès des investisseurs que LCL avait une des meilleures productivités du marché ... Mais à quel prix !

Pour toutes ces raisons, le résultat 2025 de LCL est en repli de 16 % par rapport à 2024.



L BY LCL PRO : BILAN ET DÉPLOIEMENT

Du 20 janvier au 29 juin 2026, cette offre digitale a conquis 9 700 clients, dont :

- 72 % (environ 7 000) étaient déjà clients à titre particulier. Mais étaient-ce des Particuliers se lançant dans le Pro ou possédaient-ils leur compte Pro ailleurs ou étaient-ils des Pros utilisant un compte Part ? Pour rappel, LCL estimait entre 150 000 à 200 000 le nombre de Pros qui utilisaient un compte « Particuliers » chez LCL
- 6 % (environ 580) étaient déjà clients Pro en agence



Ce n'est donc que 2 100 clients qui ont rejoint LCL via cette offre. On est très loin des objectifs fixés par la direction. Elle déclare, d'ailleurs, que cette offre n'a eu aucune incidence sur la conquête des « petits » Pros en agence.

La contribution du réseau a été particulièrement importante puisque les prescriptions représentent 45 % des entrées en relation. **La direction envisage donc de pérenniser et d'objectiver les prescriptions dès 2027.**

78 % des clients L by LCL Pro ont un chiffre d'affaires inférieur à 50 000 €, certainement attirés par la gratuité ou la faible tarification. On peut, alors, se poser la question de la rentabilité d'une telle offre qui est à mettre en perspective avec le fait qu'un autoentrepreneur gagne en moyenne 630 € par mois.

Malgré ce constat mitigé pour l'instant, la direction a décidé de déployer l'offre, et surtout de l'étoffer avec de nouveaux services mis en place au fur et à mesure. Ce qui devrait permettre de séduire un plus grand nombre de prospects.

Afin d'accompagner les clients, l'équipe « organisation » actuelle est composée de 6 CLP en mission (provenant de LCL MC), et de 13 prestataires. À l'avenir, la direction souhaite la création d'un centre dédié, situé en Ile de France, constitué de 80 % de CLP et 20 % de prestataires (afin de permettre le 7J / 7 - 24H / 24).

Un nouveau métier est créé : Chargé de relation client à distance. Alors que, durant la phase pilote, il ne s'agissait que d'assistance technique, désormais, il est intégré l'aspect commercial, puisque ce métier est de niveau V2 (vente). Les niveaux cible sont E et F, la cible RVP est de 2 800 €. Ce qui nous fait craindre une dévalorisation, puisque l'opportunité d'un V2 en Retail (Conseiller Part) est de 3 650 €, et que les niveaux cible vont de E à G (la moitié des CC Part est G).

La mobilité interne sera privilégiée, en tablant sur les Conseillers d'accueil, les Conseillers à distance, les Techniciens Service Clients, les Conseillers Part. LCL s'engage à ce qu'il n'y ait pas de perte de rémunération du fait d'une mobilité liée au projet. La rémunération fixe des CC Part devenus "Chargé de relation client à distance" sera-t-elle augmentée du différentiel de RVP (850 €) ?

Pour les salariés recrutés, un parcours de formation permettra de compléter leurs compétences : appels entrants/sortants, coaching téléphonique, certification assurances et AMF, réglementaire, ...).

Au vu de l'ampleur du projet, de ses conséquences sur l'organisation et les conditions du travail, de l'impact sur le réseau physique (par exemple, que vont devenir les CC Part à terme ?), une majorité d'élus a décidé de faire appel à un expert. D'autant que, comme à son habitude, aucune étude d'impact n'a été effectuée par la direction. La consultation est prévue en octobre prochain.

➔ Evolution de la direction coverage et réseau entreprises et institutionnels en Ile de France

➔ Evolution du parc d'automates et des modes de gestion fiduciaire

➔ Création d'un pôle développement commercial paiement et flux au sein de la DDPF

Retrouvez les avis rendus par le csec sur fo-lcl.fr

Bon mois d'août à toutes et tous !



Délégation Nationale FO LCL
Immeuble Garonne, BC 401-11
2 avenue de Paris 94800 VILLEJUIF
01 42 95 12 05 / 06
fo_delegation-nationale@lcl.fr

