



TRANSFORMATION



Etaient notamment à l'ordre du jour :

- la nouvelle vague de fermetures d'agences
- la consultation sur le projet de déploiement de L by LCL Pro et son organisation
- la consultation sur le projet cadre de création de centres de conseil et d'expertise

Tous ces projets (ainsi que L by LCL Particuliers) s'inscrivent dans la profonde transformation que connaît actuellement LCL : passer d'une banque dite traditionnelle à une banque multicanale, axée sur le numérique/digital, tout en conservant un réseau physique pour l'expertise.

Il serait suicidaire d'être contre une évolution de notre entreprise pour répondre aux aspirations d'aujourd'hui, notamment celles des jeunes générations. Nous ne voulons pas que LCL soit « La Redoute » bancaire.

Pour autant, cette révolution n'est pas sans poser beaucoup de questionnements, tant économiquement que socialement :

- quels risques de réduire notre canal traditionnel au profit de canaux où la concurrence est rude et bien établie ?
- quel accompagnement, tant pour les salariés que pour notre clientèle ?
- ...

FO LCL est d'autant plus prudente sur ces légitimes interrogations, que la direction n'a pas caché que ses ambitions sont avant tout financières. En effet, malgré « une productivité parmi les meilleures du marché », la direction du groupe vise, pour LCL, en 2028, un coefficient d'exploitation (charges d'exploitation/PNB) inférieur à 60 % (il était de 64 % à fin 2025), ainsi qu'un retour sur investissement supérieur à 13 %, (lorsque nous étions à 9,6 % fin 2025). Les moyens pour arriver à atteindre ces ambitieux objectifs sont :

- la densification et la mutualisation des portefeuilles
- l'intensification relationnelle
- le développement des actes payants
- l'optimisation continue des charges (fermetures d'agences, réduction de l'effectif, ...)

Joli programme en perspective, n'est-ce pas ? La direction va, encore, taxer **FO LCL** d'être anxigène. Pourtant, nous ne faisons que diffuser ses propres informations (document Workshop LCL à retrouver sur notre site).

Il est important de clarifier les choses, surtout qu'un autre syndicat de LCL colporte le fait que **FO LCL**, la CFDT et la CGT seraient contre toute évolution et tenteraient de stopper les projets. Quand bien même nous le souhaiterions, nous n'en avons pas le pouvoir.

Nous agissons pour obtenir un maximum d'informations sur les projets afin d'exercer notre mission : assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte de vos intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de LCL, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production.

Un syndicat de salariés défend les intérêts des salariés, qui diffèrent grandement de ceux d'une direction, qui agit au nom des actionnaires. Le SNB, c'est comme le Canada Dry. Il a le statut de syndicat de salariés, il se présente comme un syndicat de salariés, mais ce n'est pas un syndicat qui défend les salariés. Dans ses dernières publications, on se demande même si ce n'est pas la direction qui écrit ses articles, tellement les positions et les termes employés sont identiques.

Bref, revenons à l'actualité sociale.





FERMETURES D'AGENCES : UNE NOUVELLE VAGUE DE 60 À 90 DISPARITIONS

Le projet précédent (Nouvelle génération) a atteint ses objectifs :

- 90 % des agences sur un secteur à potentiel vs 89 % au 31 décembre 2025*
- 90 % des effectifs sur un secteur à potentiel vs 91 % au 31 décembre 2025*
- 90 % des agences à 4 ETP et plus vs 83 % au 31 décembre 2025* (là, il faut dire que, contrairement à ce qui avait été annoncé, la direction n'a pas renforcé les agences avec les postes des agences fermées. Beaucoup se sont évaporés. En outre, des agences à plus de 4 ETP ont également été fermées, ce qui détériore ce ratio)

Malgré les objectifs remplis, la direction continue de fermer des agences afin de consommer l'enveloppe maximale qui était prévue dans le projet de 2021. **On peut alors se demander si les fermetures étaient un moyen d'atteindre les objectifs du projet, ou si elles sont une fin en soi.**

Cette dernière hypothèse semble se confirmer, puisque, sans nouveaux objectifs le justifiant, la direction en rajoute une louche. Plus surprenant, comme révélé dans la presse, c'est l'axe Paris-Lyon-Marseille qui est le plus impacté par cette rallonge.

En 5 ans et demi, le nombre d'agences métropolitaines LCL est passé de 1589 à 1322, soit -17 %. Après les 90 supplémentaires et le reliquat de Nouvelle génération, il pourrait ne subsister que 1200 agences, soit -25%. Et ce n'est peut-être pas fini.

Cela s'inscrit totalement dans la stratégie de LCL de « *diviser par 2 la charge en ressources humaines en déplaçant une partie de la relation client des agences vers les centres d'appels* », où le ratio nombre de clients/ETP est bien plus élevé.

Puisque, pour la direction, il ne s'agit pas d'un nouveau projet mais de la continuité de Nouvelle génération, les mesures d'accompagnement sont identiques au projet initial de 2021, même si, depuis, l'inflation est passée par là.

Une majorité d'élus au CSEC a décidé de recourir à une expertise afin :

- d'avoir un bilan de Nouvelle génération, et notamment vérifier (puisque la direction refuse de nous donner les éléments) si tous les postes des agences fermées ont été maintenus et redéployés dans d'autres agences ou services
- de confronter les attendus du projet avec les ambitions décrites dans le Workshop LCL
- d'analyser les impacts du projet sur le réseau et les conditions de travail
- d'aider le CSEC dans sa mission de prévention des risques professionnels, et de formuler des préconisations pour limiter les éventuels impacts négatifs du projet

Seuls les membres élus sous étiquette SNB ont voté contre cette expertise.

Le rapport d'expertise sera présenté au CSEC de novembre, lors de la consultation sur ce sujet.

*la direction ne nous a donné aucun bilan plus récent



L BY LCL PRO : UN DÉPLOIEMENT PRÉMATURÉ

Votre CSEC avait été consulté en octobre 2025 sur le pilote qui devait servir à tester l'offre basique servant de « harpon » et l'offre complète alliant le meilleur du digital à un accompagnement humain.

La direction est revenue, en juillet dernier, devant le CSEC pour qu'il soit consulté sur le déploiement de L by LCL Pro et ses conséquences. Or, très vite, vos élus ont constaté que seule l'offre « harpon » avait été testée, et que l'offre, susceptible de correspondre à bon nombre de prospects et clients, ne l'avait pas été. Ce qui biaise énormément l'étude d'impact du projet. D'ailleurs, les chiffres sont là pour le prouver. On est loin d'avoir réalisé les objectifs que la direction s'était fixés lors du pilote.

Le test a eu une grande vertu : faire basculer les clients Pro « cachés » chez les Particuliers vers L by LCL Pro (environ 70 % des clients L by LCL Pro). Seulement 22 % des clients viennent de la conquête externe.

Pour vos élus, il est donc indispensable d'avoir le retour d'expérience de l'offre « complète », celle qui présente des risques de « cannibalisation » du fonds de commerce des professionnels de LCL, et de vampirisation de la conquête. C'est pourquoi une majorité d'élus a réclamé, à la direction, la poursuite du pilote afin de tester l'offre complète avant le déploiement. La direction a refusé.

Si, comme pour la plupart des salariés, le CSEC est plutôt favorable à L by LCL Pro, le CSEC comme les salariés reprochent à la direction un manque de transparence, une absence de visibilité sur ses intentions et sur les impacts du projet.

Apparition d'un nouveau métier : Chargé de relation client à distance

Contrairement au pilote, où les clients étaient assistés par des conseillers techniques dans les parcours de souscription en ligne, la direction annonce la création de ce métier, dont les caractéristiques sont les suivantes : niveau de responsabilité V2 (vente) – cible RVP : 2 800 € - niveaux cible de classification : E-F.

La direction indique qu'elle le positionne au même niveau qu'un conseiller Particuliers. Or, les niveaux cible de classification de ce dernier vont de E à G, sa cible RVP est de 3 650 €. Pire, **FO LCL** ayant demandé dans quel métier repère de la convention collective de la banque la direction classait ce nouveau métier, elle a répondu « métiers du client professionnel ». Ce qui paraît logique. Mais alors, pourquoi le considérer comme un « sous conseiller » Particuliers ? On est donc très loin du positionnement du conseiller professionnels, alors que ces chargés de relation devront répondre aux attentes d'une clientèle de professionnels. Cherchez l'erreur.

La direction a indiqué que le ratio « nombre de clients/chargé de relation » serait d'environ 1 500. Rappelez-vous : « *diviser la charge en ressources humaines en déplaçant une partie de la relation client des agences vers les centres d'appel* ». On est en plein dedans, par ce ratio et par le positionnement au rabais de ce nouveau métier.



La direction a déclaré que ce projet générerait de nombreuses créations d'emplois (voir la propagande SNB/direction sur le site du SNB). A la question de **FO LCL** afin de savoir si l'effectif global de LCL augmenterait d'autant, la direction ne s'y est pas engagée ...

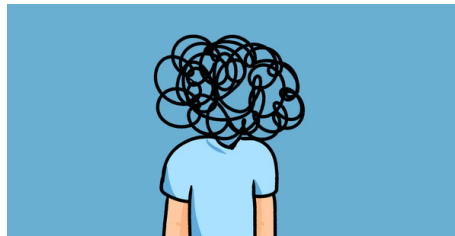
Pour toutes ces raisons, votre CSEC estime ne pas être en mesure d'émettre un avis éclairé sur ce projet d'importance. Il demande de suspendre le déploiement tant qu'il n'aura pas de bilan sur le test de l'offre complète. **Mais jamais le CSEC n'a demandé de stopper ce projet. Au contraire, il demande de tester l'offre complète**, comme cela était prévu lors de la consultation sur le pilote, puis être consulté sur le bilan complet.

PROJET CADRE DE CRÉATION DE CENTRES DE CONSEIL ET D'EXPERTISE (OSC)

Pour aider vos élus à émettre un avis sur ce projet, votre CSEC avait mandaté un expert, qui a interrogé des collègues sur :

- leur ressenti en matière de conditions de travail
- leur avis sur le projet, notamment le retour d'expérience de ceux déjà passés en centre de conseil et d'expertise

Leur ressenti en matière de conditions de travail



Les salariés de OSC ont exprimé une grande souffrance due à une charge de travail excessive et permanente, en particulier aux successions et à la clientèle protégée.

Il faut dire que, depuis 2023, le nombre de Techniciens Service Client est passé de 774 à 693 (-10 %). Les départs dits naturels ne sont, soit tout simplement pas remplacés, soit comblés provisoirement par des CDD qu'il faut former.

Nos collègues dénoncent des suppressions d'emplois avant que les outils soient stables et pleinement efficaces, générant finalement plus de travail.

Cette situation de surcharge de travail entraîne une progression importante de l'absentéisme pour raison de santé ces dernières années. La médecine du travail avait alerté LCL sur le cas du service successions de St Quentin en Yvelines. Mais le SNB, majoritaire seul au CSE de GPNO, avait bloqué toute action ...

Face à ces témoignages et à ces indicateurs, le DRH a déclaré qu'il ne s'agissait que d'un ressenti, et que la situation n'était pas si catastrophique. Nous vous laissons apprécier.

L'expert a préconisé de traiter la situation existante avant de déployer tout nouveau projet, afin d'éviter de la détériorer davantage. Par exemple, renforcer les SVP, ce qui éviterait de multiplier les sollicitations et relances du réseau. Pourtant, quelques jours après, on apprend que le SVP « clientèle protégée » fermera tous les matins à compter du 28 septembre !

Leur avis sur le projet, notamment le retour d'expérience de ceux déjà passés en centre de conseil et d'expertise

Nos collègues ont été satisfaits d'être mis en lumière, de se sentir utiles et reconnus, car la direction les considérait plutôt comme un centre de coûts qu'il fallait « dégraisser ». Les cibles RVP ont été revalorisées, des métiers ont été créés : Coordinateur, Spécialiste Service Client, et Conseiller Service Client (niveau Vente 2 ...).

Cependant, cette meilleure reconnaissance est toute relative (déception sur la RBA).

A contrario, la promotion de ces centres a entraîné une augmentation des sollicitations, donc une charge de travail supplémentaire, aggravant une situation déjà compliquée de sous-effectif chronique.

Plus inattendu, cette organisation a généré des tensions entre collègues, une baisse de l'entraide et de la solidarité. Et certains constatent et déplorent, au final, le peu de changement dans l'organisation.

Ils désapprouvent le fait que la direction refuse de tenir compte de nombreuses activités, pourtant réalisées, comme par exemple, les rendez-vous informels.

Enfin, nos collègues sont frustrés par le résultat de la « concertation » en amont du projet. Ils considèrent ne pas avoir été écoutés.

L'expert a conclu que LCL souffre d'un mal profond : 2 collectifs de travail (réseau et OSC) en grande difficulté (sous-effectif, turn-over, manque de formation, ...) qui, interdépendants, se transmettent et propagent leurs problèmes. Certaines équipes ne tiennent qu'à un fil. Cet énième constat légitime une fois de plus nos alertes. Il serait grand temps que la direction réagisse.

Si vous nous avez lu jusqu'ici, nous vous félicitons pour votre intérêt. Ce flash est long, mais, comme à son habitude, **FO LCL** souhaite vous informer du mieux possible, surtout en cette période de profonds bouleversements.

Merci de votre confiance.



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

