



Projet Réseau LCL Nouvelle Génération Réponse au rapport d'expertise

Dans le cadre de l'information en vue de la consultation sur le projet Réseau LCL Nouvelle Génération, le CSEC a mandaté le cabinet AEQUITIS pour procéder à une analyse détaillée des impacts du projet.

En préambule, il est nécessaire de rappeler que le schéma de communication sociale réalisé dans le cadre du projet Réseau LCL Nouvelle Génération, répond aux dispositions de l'article L 2316-1 du Code du travail, qui prévoit que les projets d'entreprise décidés au niveau de l'entreprise, mais pour lesquels les mesures de mises en œuvre ne sont pas encore définies doivent faire l'objet :

1. D'une consultation du CSEC ;
2. D'une consultation postérieure des CSE d'établissements pour lesquels des mesures d'adaptation spécifiques sont prévues.

C'est bien dans ce contexte que le CSEC a été saisi le 4 mars dernier d'un dossier d'information en vue d'une consultation portant sur les grands principes du projet-cadre d'évolution du maillage du réseau LCL 2022, à savoir :

- Le projet de développement ;
- Le principe des regroupements, renforcements et nouvelles implantations d'agences ;
- Les fourchettes de renforcements et de regroupements par DDR ;
- Les mesures d'accompagnement.

Les mesures de mise en œuvre retenues par les Directions de Réseau (notamment l'identification des agences concernées, les modalités des regroupements et les conséquences sur les conditions de travail, de santé et de sécurité) du projet-cadre d'évolution du maillage du réseau LCL, seront quant à elles présentées pour information en vue d'une consultation devant les CSE d'établissement, après la consultation du CSEC du 19 mai 2021.

Dans ce cadre, les informations adressées à l'expert par la Direction ne pouvaient porter sur les agences ciblées par des regroupements ou qui en découlent, ces éléments résultant des modalités de mise en œuvre du projet à présenter dans un second temps au niveau des CSEE.

Par ailleurs, au-delà de ces informations non disponibles, un grand nombre de données ont été transmises afin de répondre aux demandes de l'expert. En effet, plus d'une cinquantaine de documents lui ont été communiqués, ainsi qu'un document complet relatif à l'étude d'impact du projet sur la charge et les conditions de travail des collaborateurs. Ainsi, toutes les informations répondant à la demande de l'expert, lorsqu'elles étaient disponibles, lui ont été adressées.

Nous avons lu attentivement le rapport remis par l'expert et souhaitons apporter les réponses suivantes.

Tout d'abord, sur le **développement de la relation à distance** et la **bonne appropriation des moyens mis à disposition** par les équipes :

- L'accélération de la relation à distance est une évolution forte du comportement de nos clients à laquelle nous devons nous adapter. Face à cela, avec LCL Mon Académie, nous avons mis en place dès juin 2020 un dispositif de professionnalisation destiné à l'ensemble des équipes du Réseau Retail. Nous porterons une attention particulière aux équipes concernées par le projet Nouvelle Génération pour encore mieux lutter contre l'attrition et assurer le développement de notre fonds de commerce sur les zones à potentiel;

- S'il existe des repères, qui doivent nous permettre de nous assurer de la prise en main effective des outils digitaux, il n'est pas prévu de décliner des objectifs chiffrés dans l'utilisation des différents canaux. A titre illustratif, nous réalisons actuellement 4 000 rendez-vous client hebdomadaires en visio, soit en moyenne 1 rendez-vous toutes les 2 semaines par conseiller. Au vu des tendances observées et de l'appétence des clients¹, nous projetons environ 15 000 rendez-vous hebdomadaires en visio, soit 1/3 des rendez-vous à distance, ce qui représente 2 rendez-vous par conseiller et par semaine ;
- Par ailleurs, si les rendez-vous et les ventes à distance impliquent une organisation des tâches différente, ils n'alourdissent pas l'emploi du temps mais au contraire, à l'appui d'outils et solutions nombreuses, fluidifient et allègent les process (dans le cadre notamment de Nouvelle Proximité). Ils sont notamment source :
 - D'une autonomie client renforcée via l'accompagnement sur les différents canaux,
 - D'une conformité accrue,
 - D'une efficacité dans la gestion et le traitement des documents.
 Le questionnaire relève d'ailleurs la qualité des outils de travail à distance.
- Pour faciliter l'appropriation des outils et le quotidien des équipes, une démarche d'association permanente des salariés est d'ores et déjà engagée pour permettre :
 - L'amélioration continue des outils de vente à distance,
 - La fluidification des parcours et process pour une expérience client et collaborateur accrue,
 - L'élargissement continu de la gamme des produits éligibles à la vente à distance.
- Le questionnaire réalisé auprès du réseau montre d'ailleurs qu'environ 90 % des répondants trouvent les parcours VADD utiles, fiables et pratiques, et demandent un élargissement de l'offre en vente à distance.

Ensuite, concernant **la charge liée à l'accueil en agence**, le projet Réseau LCL Nouvelle Génération vise à regrouper nos forces pour assurer un meilleur niveau de qualité de service, et une meilleure satisfaction client :

- En mutualisant les compétences au sein d'équipes mieux dimensionnées, pour assurer une prise en charge plus collective des demandes clients.
- En redimensionnant ainsi les équipes au sein d'agences à compétences multiples, nous assurons une meilleure répartition des tâches et charge de travail individuelle, tant physiquement qu'à distance, avec une mutualisation des moyens humains et technologiques sur les secteurs à potentiel.

Nous prenons note que notre plan de développement s'appuie sur une démarche « saine » organisationnellement et économiquement. Conformément à votre préconisation, la définition des unités à regrouper et à renforcer se fera avec pragmatisme en tenant compte des spécificités locales et de la connaissance terrain. Ainsi, le projet ne vise pas à regrouper systématiquement toutes les petites agences. Notre réseau compte aujourd'hui près de 530 points de vente de 3 ETP ou moins et nous envisageons au travers de ce projet le regroupement de 230 à 280 d'entre eux. De ce fait, un quart des agences de 3 ETP ou moins sera maintenu et un autre quart sera renforcé.

Le nombre résiduel d'agences de petites taille continuera à offrir un terrain d'intervention aux équipiers d'appui au même titre que l'ensemble des agences des dispositifs sur lesquels ils interviennent.

Concernant **l'attrition**, nous sommes conscients que la distance entre les points de vente devra être un point de vigilance. Toutefois, tout sera mis en œuvre pour conserver l'ensemble de nos clients, à l'appui notamment de plans d'accompagnement spécifiques (communication, digital, solutions fiduciaires...), et pour développer

¹ Selon une enquête interne auprès de clients ayant réalisé avec leur conseiller un premier RDV en visio, 88,3% d'entre eux notent cette expérience de 8 à 10, exprimant ainsi leur satisfecit vis-à-vis de ce nouveau canal et de la démarche du conseiller ainsi que leur souhait de renouveler cette expérience.

La clientèle patrimoniale semble particulièrement appétente à ce canal. A date, près de 50% des RDV visio sont réalisés avec des clients Haut de Gamme, alors qu'ils représentent 25% de nos clients.

notre fonds de commerce. A ce titre, il n'est en aucun cas question de « répartir les typologies de clientèle » des agences regroupées entre le Crédit Agricole et LCL. L'attrition des précédents projets de regroupements a d'ailleurs été très limitée par rapport à l'attrition naturelle du fait des plans d'action spécifiques conduits.

Par ailleurs, Réseau LCL Nouvelle Génération est un projet de développement qui vise aussi à renforcer nos équipes sur des zones à potentiel fort. Aussi, nous ambitionnons donc un solde largement positif entre attrition et conquête.

Enfin, concernant **les objectifs**, le processus de définition a évolué sur les dernières années, avec des équipes systématiquement associées pour construire un budget « remontant » dans le cadre du contrat de développement. Les résultats du questionnaire INRS font d'ailleurs ressortir une définition claire des objectifs et une bonne adéquation des moyens pour les atteindre.

Concernant **les espaces de travail**, les agences avec openspace sont principalement des grandes agences, au sein desquelles nous visons bien un ratio de deux collaborateurs par salon fermé, dès lors que l'agencement des locaux le permet, c'est d'ailleurs la moyenne aujourd'hui constatée.

Les nuisances sonores font l'objet d'une attention particulière au sein de l'Entreprise. A cet égard, des mesures de prévention collectives et individuelles ont été prises par LCL. En effet, lors de l'élaboration du projet nouveau concept agences en 2017, une démarche de co-construction a été menée, notamment en lien avec le médecin du travail et l'IPRP.

Par ailleurs, il est prévu que lors des installations des appareils bruyants, ces derniers soient disposés dans des locaux séparés et isolés. Des matériaux adaptés absorbants ont été utilisés concernant le traitement acoustique des parois des locaux et il a été investi dans des équipements permettant de réduire les nuisances sonores, tels que des casques téléphoniques à réduction de bruits ambiants et des séparations isolantes entre chaque collaborateur.

Les salons ouverts sont positionnés en complément des salons fermés, notamment lorsque la configuration de l'agence l'impose. Ils sont privilégiés pour les rendez-vous nécessitant moins de confidentialité (signature de documents, remise de justificatifs, échanges informels, besoins ponctuels...).

Concernant **le télétravail**, il est important de distinguer la situation actuelle de travail à distance subie, liée à la crise sanitaire, et qui peut engendrer une forme de saturation, avec une éventuelle mise en place à plus long terme du télétravail en agence. Nous serons néanmoins vigilants sur les points d'attention soulevés dans le rapport, mais il ne nous paraît pas aberrant qu'il y ait des tâches différentes réalisées sur le site ou en télétravail pour les métiers du réseau.

Nous souhaiterions enfin apporter une remarque de fond sur la portée de l'expertise telle que présentée ici, et qui, nous semble-t-il, consiste principalement à réaliser une analyse des métiers bancaires, davantage que des impacts spécifiquement liés au projet Réseau Nouvelle Génération.

En effet, l'enquête présentée a été effectuée avant la mise en place du projet Réseau Nouvelle Génération. Les résultats exposés sur **l'évaluation de la charge de travail** ne sont donc pas liés au projet en tant que tel, mais relèvent davantage d'une analyse globale du fonctionnement des agences bancaires aujourd'hui. Sur ce point, nous partageons certains constats indiqués dans le rapport, et qui sont d'ailleurs à l'origine du projet, notamment la difficulté des petits points de vente à fonctionner de façon optimale entraînant « le degré de frustration élevé » évoqué en page 66.

L'homogénéité des résultats – quel que soit le lieu d'exercice (secteur diffus/ urbain) et/ou la taille de l'agence – démontre également que le sujet concerne plus les caractéristiques intrinsèques du métier de conseiller bancaire (état de fait), qu'un impact lié à un projet en particulier.

Néanmoins, les résultats des questionnaires NASA et INRS ont naturellement retenu toute notre attention. Nous souhaitons y apporter les éclairages suivants :

- Certaines réponses peuvent traduire des caractéristiques positives liées au travail de conseiller bancaire et de manager en agence. En effet, ce métier est source de motivation précisément parce qu'il nécessite une mobilisation intellectuelle forte et constitue une source de diversité de sujets stimulante.
- En ce sens, le graphe page 68 montre que le métier de conseiller bancaire est clairement un travail intellectuel plus que physique, qui requiert logiquement un effort de concentration et de réflexion ; ce qui suppose du temps pour apporter une réponse de qualité (ce qui est qualifié de « tension temporelle »). La performance et son corollaire, le sentiment de bien faire son travail, est donc logiquement liée à cette dimension temporelle.
- Le métier de banquier a considérablement évolué ces dernières années, avec en corollaire le profil des salariés recrutés pour l'exercer que nous avons veillé à adapter. D'une façon générale, LCL, comme les autres banques, a à cœur de l'enrichir en le recentrant sur des actions à valeur ajoutée.

Concernant le point d'attention relatif à la charge mentale lié à l'attention / à la vigilance soutenue, nous vous rejoignons sur la nécessité de mener des travaux sur ce sujet. Aussi, nous prenons l'engagement d'y travailler avec la CSSCT Centrale et au besoin avec un organisme de type ANACT ou INRS, en vue de proposer des plans d'action à mettre en œuvre, notamment pour les populations citées comme étant particulièrement exposées dans l'analyse.