

CSEC du 17 mars 2021

Séance questions / réponses

Dès l'ouverture de la séance, en présence de M. Fromageau, la CFDT a fait une déclaration (au verso) pour, notamment, alerter la Direction sur le climat anxigène généré par les annonces de son nouveau projet de maillage Réseau sans préciser la liste des agences à fermer et celles à renforcer.

M. Fromageau a répondu : « Je comprends les inquiétudes et incompréhensions des équipes et la nécessité de leur apporter des réponses. Pour autant, nous avons besoin d'un peu de temps pour répondre aux interrogations des salariés »

La Direction déclare, qu'à ce stade les agences à fermer ou renforcer ne sont pas encore identifiées puisque que les travaux sont menés actuellement en régions par les DdR et leurs équipes pour identifier les agences concernées.

En réponses à nos questions et bien que cela ne soit pas la cible du projet, la Direction n'exclut pas que des agences de plus de 3 salariés ou ayant bénéficié de travaux récemment puissent fermer.

M. Fromageau a dit en séance « c'est plutôt des agences à 3, des agences à 2 s'il pouvait ne plus y en avoir du tout c'est mieux, c'est en tout cas les consignes données aux DdR »

En amont de la séance, vos élus CFDT ont envoyé de nombreuses questions, les réponses de la Direction sont, comme toujours, peu claires et ne correspondent pas toujours à nos demandes précises ! Il est impossible, à ce stade, de mesurer les impacts réels de ce projets.

La CFDT a interpellé la Direction sur les incohérences de ses affirmations. Comment la Direction peut affirmer que chaque salarié concerné sera repositionné sur un poste équivalent, que les mobilités fonctionnelles ne seront qu'exceptionnelles sans connaître la cartographie cible envisagée ?



Pour la CFDT, une chose est sûre, la Direction comme dans chacun de ses projets, ne fait aucune étude d'impact de ses choix stratégiques sur vos conditions de travail et les réelles possibilités de repositionnement des salariés dont les postes sont supprimés...

La CFDT a demandé l'ouverture d'une négociation sur les mesures d'accompagnement RH de ce projet, trop insuffisantes à ce stade, afin de sécuriser au maximum vos parcours professionnels. La Direction réfléchit.

Par ailleurs, la CFDT, inquiète des impacts des fermetures d'agences sur l'IRC, la base clients et par conséquent la RVP, a obtenu de M. Fromageau « l'engagement de regarder au cas par cas et de maintenir à 100% la ligne RVP qui serait impactée du fait du projet ».

Le CSE Central sera consulté sur le projet cadre le 19 mai prochain, éclairé par les travaux d'un expert mandaté en séance à l'unanimité des élus.

La CFDT a demandé que la Direction fournisse à chaque CSE d'établissement une cartographie actuelle et future de chaque DdR afin que les salariés puissent avoir une réelle visibilité sur leur avenir professionnel et que les élus puissent les accompagner en tenant compte des spécificités des régions.

Plus d'infos : retrouvez en intégralité sur le site cfdt-lcl.org :

- ◆ Les questions des élus CFDT (entre autres) avec les réponses écrites de la Direction,
- ◆ La délibération du CSE Central pour diligenter une expertise du projet.

N'hésitez pas à contacter vos élu(e)s CFDT pour toutes questions sur ce sujet

Déclaration CFDT

« Lors du *Grand Rendez-Vous LCL* en vidéo conférence et en live le 11 mars dernier, dans une ambiance décontractée, la Direction Générale a salué les bons résultats LCL 2020 malgré un contexte économique et sanitaire compliqué et surtout, valorisé ses choix stratégiques et ses projets de développement.

Autant la CFDT accueille favorablement le fait que la Direction Générale valorise la marque LCL partout où elle le peut, autant la CFDT considère que ce ne sont pas les affirmations positives répétées par les membres de la Direction Générale pour justifier ses projets qui pourront répondre aux attentes et interrogations des 17000 salariés LCL directement concernés par vos projets successifs.

Concernant le projet maillage réseau LCL Nouvelle Génération, la Direction a déclaré « Notre identité c'est la ville », « c'est un projet qui embrasse l'avenir », « Il n'y aura aucun licenciement ».

Pour la CFDT, ce projet qui succède notamment à la fermeture des CRC, LCL Nouvelle proximité, entraîne des suppressions de postes supplémentaires dans l'entreprise augmentant ainsi le nombre de salariés que la Direction assure repositionner sur un poste équivalent, sans aucune garantie que ces postes existent, et sans mesures d'accompagnement RH suffisantes.

La CFDT en appelle à la responsabilité sociale de LCL et souhaite rappeler que pour accompagner son plan Centricité clients 2014/2018 (suppressions de postes sur le réseau et les DSBA et créations

des CRC) la Direction LCL avait mis en place un PSE comprenant des mesures d'accompagnement RH négociées avec les organisations syndicales durant 15 mois (prime majorée et défiscalisée de départ en retraite, prime mobilité géographique conséquente, aide à la création d'entreprise, etc.).

Par ailleurs, le 4 mars dernier, en CSE Central, la CFDT vous a alerté sur la dégradation continue des conditions de travail liée à vos projets de réorganisation successifs, la trop forte pression commerciale et par conséquent les risques qui pèsent sur la santé de vos salariés.

La CFDT souhaite réitérer cette alerte. En effet, les annonces de la Direction en réunion du jeudi, concernant le projet maillage réseau LCL Nouvelle Génération, ont fortement déstabilisé nombre de salariés dans les agences et notamment en secteurs diffus, vos salariés sont inquiets et s'interrogent : mon agence va-t-elle fermer ? Quand ? Quelle solution pour moi et où ?

Enfin, la Direction Générale a annoncé, pour cet été, le déploiement d'un « projet LCL Nouvelle Proximité Fonctions support et back office ».

La CFDT vous a interrogé sur ce sujet le 4 mars dernier et depuis un questionnaire est diffusé aux salariés des fonctions support et back office sans aucune explication claire quant à sa finalité.

La CFDT vous demande par conséquent de nous donner des explications sur ce questionnaire et de nous communiquer la date de présentation de ce projet en CSE Central. »

	Au 31/12/2020	Projection par DdR / projet Réseau LCL Nouvelle Génération			
DdR	Nombre d'agences*	Agences à renforcer	Relocalisations	Créations	Regroupements
Est	146	44 à 48	10 à 12	1	34 à 40
GPNO	221	25 à 29	5 à 8	2	8 à 15
GPSE	278	45 à 51	5 à 8	3	18 à 25
Méditerranée	178	27 à 32	5 à 8	2	20 à 25
Nord-Ouest	132	43 à 49	10 à 12	3	26 à 30
Occitanie	138	36 à 41	5 à 8	0	30 à 35
Ouest	167	47 à 53	5 à 8	2	34 à 40
RAA	197	46 à 55	10 à 12	3	34 à 40
Sud-Ouest	128	37 à 42	5 à 8	0	26 à 30
Antilles Guyane	15	-	-	-	-
Monaco	4	-	-	-	-
TOTAL	1604	350 à 400	60 à 84	16	230 à 280

*Agences ouvertes à date y compris AG (15) et Monaco (4), Agence 2403 NRR, et Guichets périodiques, hors agence PRO, hors sites BP

Prochaine séance le 7/8 avril 2021



Projet d'évolution du Maillage 2022 « Réseau LCL Nouvelle Génération »

REPONSES AUX QUESTIONS SUITE AU DOSSIER PRESENTE EN CSEC LE 04/03/2021

CSEC du 17/03/2021

TABLE DES MATIERES

I - LE PROJET RESEAU LCL NOUVELLE GENERATION.....	3
II - LES IMPACTS CLIENTS.....	11
III - LES IMPACTS RH / SOCIAUX	14
IV - LES IMPACTS IMMOBILIERS	23

I - LE PROJET RESEAU LCL NOUVELLE GENERATION

Sur le périmètre du projet :

- 1) Question CFDT : Merci de nous confirmer par écrit et de compléter le dossier de présentation de votre projet des éléments suivants:
- Le nombre d'agences global à ce jour avec la répartition par DDR

Question CFDT : Page 11. Merci d'indiquer dans votre document le nombre actuel d'agences par DDR.

LCL compte au 31/12/2020, 1604 agences qui se répartissent comme suit :

DdR	Nombre d'agences*
EST	146
GRAND PARIS NORD & OUEST	221
GRAND PARIS SUD & EST	278
MÉDITERRANÉE	178
NORD-OUEST	132
OCCITANIE	138
QUEST	167
RHÔNE ALPES-AUVERGNE	197
SUD-OUEST	128
ANTILLES-GUYANE	15
MONACO	4
Total	1604

(*) Agences ouvertes à date (Pas de porte) yc AG (15) et Monaco (4), Agence 2403 NRR, et Guichets périodiques, hors agences PRO, hors sites BP

- Le nombre de postes à découvert sur le réseau avec la répartition par DDR et par typologie de postes,

Question CFDT : Merci de nous chiffrer le nombre de postes à découvert qui seront pourvus par transfert de salariés suite à des fermetures d'agences

Question FO : A l'article 4.2 de l'accord RTT de LCL du 13 septembre 2000, un observatoire de l'emploi et de l'organisation du travail a été créé. Il doit se réunir périodiquement, notamment pour s'assurer « que les postes vacants, particulièrement dans le réseau commercial, ne dépassent pas un seuil qui aura été préalablement calibré. ». Quand a eu lieu la dernière réunion de cet observatoire ? Quel est le seuil à ne pas dépasser ? La consultation sur ce projet nécessite un point précis sur les postes vacants.

Au titre de l'année 2020, le différentiel entre les entrées en CDI (1589) et les sorties de CDI (1330) laisse apparaître un solde net positif de 259 ETP, qui a principalement participé au renforcement du taux de couverture des postes des réseaux.

- La liste des agences à 3 salariés et moins avec la répartition par DDR en indiquant pour chacune d'elle :
 - Le nombre de salariés
 - Les postes à découvert avec les motifs
 - Le nombre de portefeuilles clients
 - Le PNB
 - Le type de maintenance
 - Si nous sommes propriétaires ou locataires des agences
- Pour ces agences ciblées dans votre projet merci de nous indiquer le nombre :
 - De conseillers d'accueil
 - De conseillers part
 - De conseillers pro
 - De conseillers privé
 - De RA/Pro
 - De RA/privé
 - De DA

Question FO : Lors du CSEC du 4 mars dernier, vous avez déclaré que mi 2016, il y avait plus de 650 agences à 2 ETP. Merci de nous fournir cette liste.

Question CFDT : Merci de nous fournir la liste des agences comportant moins de 1500 clients.

Les principales caractéristiques des agences de 3 ETP et moins sont les suivantes (liste en annexe) :

- Répartition des ETP par métier :

Agences de 3 ETP ou moins	ETP hors DGA et hors ALD au 31/12/2020	CC Accueil	Total CC	RA	DA + DAA
504	1185,2	47,2	681,1	372,7	84,2
		4%	57%	31%	7%

- Nombre de clients par agence :

Agences de 3 ETP ou moins	< 1500]1500-2250]]2250-3000]]3000-4000]
504	132	232	118	22
	26%	46%	23%	4%

Hors agence « Non-Résidents Retraités »

NB : Environ 140 agences comptent moins de 1500 clients en portefeuille.

- PNB par agence :

Agences de 3 ETP ou moins	PNB (K€)			
	< 500]500-750]]750-1000]]1000-1500]
504	137	210	117	40
	27%	42%	23%	8%

- Statut immobilier des locaux :

Agences de 3 ETP ou moins	Locataire	Propriétaire (+ mixte)
504	377	126
	75%	25%

- Type de maintenance :

Agences de 3 ETP ou moins	Interne	Dédiée	Externe	Externe pilotée	Autre
504	258	51	56	118	21
	51%	10%	11%	23%	4%

2) Question SNB : Ce plan inclut-il des regroupements de regroupements antérieurs ?

Les opportunités de regroupements seront identifiées par les DDR qui choisiront avec discernement en fonction de la connaissance fine qu'ils ont de leur territoire, ainsi que des points de force ou de développement propres à leur dispositif. Si cela devait se produire, cela serait précisé localement.

3) Question FO : Les fermetures et les créations restant à réaliser par rapport au projet « 2^{ème} vague », s'ajoutent-elles à celles annoncées dans ce projet ou sont-elles englobées dedans ?

Les regroupements issus du précédent projet maillage agence et qui restent à réaliser sont intégrés dans la fourchette indiquée dans le nouveau projet.

4) Question SNB : En réduisant le maillage à ce niveau, quels impacts cela va-t-il entraîner sur le dimensionnement des fonctions supports, LCL MON CONTACT, POSC ainsi que le siège ?

Question CFDT : Vous parlez d'une nouvelle phase de reconfiguration. Merci de nous dire les dispositifs qui sont dans le scope de cette reconfiguration (uniquement les agences ? ou autres dispositifs du réseau ? ...).

Le présent projet ne porte que sur le réseau d'agences LCL. Il ne porte pas sur les fonctions supports, LCL MON CONTACT, POSC ...

C'est un projet qui concerne le redéploiement de notre force commerciale pour un meilleur rayonnement et pour améliorer les conditions de conquête en concentrant nos forces sur les zones à potentiel de chaque territoire.

5) Question CGT : Le nombre d'agences diminuant sur le périmètre des DGA, cela aura un impact sur ces dernières et donc sur les DR et DDR. Merci de nous donner la cartographie à venir de chaque DGA, DR, et DDR votre dossier se cumulant avec le projet LCL Nouvelle proximité ?

Le présent projet ne porte que sur le réseau d'agences LCL. S'il devait y avoir une évolution des DGA, elle serait présentée au niveau du CSE local.

6) Question CFDT : Page 11. Il n'est pas fait mention de LCL AG dans votre tableau de projections par DdR alors même que vous nous aviez annoncé la volonté de LCL de se développer sur les Antilles. Merci de nous dire ce qu'il est prévu pour cette DDR dans le cadre de votre projet (regroupements ? créations ? relocalisations ?)

Ce projet porte sur l'ensemble du réseau. Pour autant, s'agissant de la DDR Antilles-Guyane, son plan de développement est spécifique et a été évoqué en CSEC le 9 Février 2020. Il prévoit notamment la relocalisation de l'agence de SECID sur la zone DOTHEMARE et la rénovation de l'ensemble du parc agence.

7) Question FO : Dans les données complémentaires, vous indiquez qu'il y avait 1604 agences à fin 2020 et qu'il restait 22 fermetures à réaliser pour 16 créations. Ce qui porterait le solde

final à 1.598. Êtes-vous sûr de vos chiffres ? Car en AG, sauf erreur, il n'y a plus que 14 agences ouvertes.

Nous confirmons que la DDR Antilles-Guyane compte **15 agences** :

6170	POINTE A PITRE GAMBETTA
6171	LE MOULE
6172	BAIE MAHAULT COEUR DE JARRY
6173	BASSE TERRE
6174	POINTE A PITRE SECID
6175	GRAND BOURG
6176	LES ABYMES
6177	SAINT MARTIN HOPE ESTATE
6179	SAINT BARTHELEMY SAINT JEAN
6181	FORT DE FRANCE
6182	LE LAMENTIN
6183	LE ROBERT
6184	CAYENNE
6186	REMIRE MONTJOLY
6187	SAINT LAURENT DU MARONI

8) Question CFDT : Votre projet prévoit-il éventuellement des fermetures d'agences de plus de 3 salariés ? Si oui combien d'agences sont concernées par DdR ?

Les travaux sont en cours et si la cible est de regrouper les compétences pour assurer un meilleur fonctionnement et un meilleur niveau de service, il n'est pas exclu de regrouper des agences de plus de 3 ETP à la marge (opportunités locales de concentration, expropriation, zones devenues moins attractives...).

**9) Question CFDT : Quel est le devenir des bureaux périodiques ? Combien y en a-t-il chez LCL et par DdR ? Sont-ils comptabilisés dans le nombre d'agences (dans la mesure où vous nous avez dit qu'une agence propose une offre complète) ?
Question FO : Est-ce la fin des guichets périodiques ?**

Nous comptons au 31/12/2020, 30 guichets périodiques qui sont comptabilisés dans le nombre total d'agences. La répartition par DDR est la suivante :

DdR	Guichets périodiques
EST	7
GPSE	1
OCCITANIE	4
OUEST	9
RAA	3
SUD-OUEST	6
Total	30

Ces bureaux périodiques sont des points de vente de petite taille et seront largement concernés par le projet. Par exception, il n'est pas exclu de conserver un guichet périodique si son positionnement le justifie localement.

10) Question CFDT : Merci de nous chiffrer le nombre de transferts de portefeuilles vers les agences "à renforcer".

Sur la base des effectifs au 31/12/2020 des agences de 3 ETP et moins (1185 ETP soit 2,35 ETP par agence) en prenant la fourchette médiane ciblant 250 regroupements, nous estimons que près de 600 collaborateurs seront repositionnés dans les agences à renforcer, soit entre 550 et 600 portefeuilles.

11) Question CFDT : Page 11. Vous évoquez 16 créations d'agences. S'agit-il de 16 créations dans le cadre de ce projet ou est-ce le report des 16 agences que vous n'avez pas créées lors des 2 premières vagues de fermetures d'agences comme annoncé en séance le 4 mars dernier ?

Question CGT : Combien de création d'agences prévoit ce projet ?

Comme indiqué lors de la séance du 4 mars, les travaux à date ont permis de confirmer 16 créations d'agences :

DdR	Agence
EST	Métropole de Strasbourg
GPN&O	Boulogne Billancourt
GPN&O	Paris – Quartier des Batignolles
GPSE	Essonne – Plateau Saclay
GPSE	St Denis – Pleyel
GPSE	Villejuif Institut Gustave Roussy – pôle santé selon avancement de la ligne 14
MEDITERANEE	Zone de Fréjus
MEDITERANEE	Métropole de Marseille – Auriol
NORD OUEST	Métropole de Lille – Sud-Est
NORD OUEST	Métropole de Lille – Nord-Ouest
NORD OUEST	Métropole de Rouen
OUEST	Métropole de Nantes
OUEST	Métropole de Rennes
RAA	Agglomération d'Annecy
RAA	Métropole de Lyon – Gerland
RAA	Métropole de Lyon – Point du jour

12) Question CGT : A combien estimez-vous le nombre d'agence du secteur diffus qui disparaîtront ? Combien de relocalisation prévoit ce projet ?

Les points de vente seront identifiés localement par chaque DdR. A ce stade, les points de vente concernés par le projet, tant par les regroupements que par les relocalisations, n'ont pas été définitivement arrêtés. A ce jour, nous estimons de 70 à 84 le nombre de relocalisations.

13) Question SNB : Par DDR, combien d'agences sont concernées par ce futur maillage ?

Les premiers travaux menés en central ont permis d'estimer une fourchette de 350-400 agences à renforcer, 75 à 100 nouvelles implantations et 230 à 280 regroupements, avec une déclinaison par DDR comme indiqué dans le support du 4 mars.

14) Question SNB : Quels critères ont été retenus pour cibler les agences ? Quelle taille critique avez-vous retenue ? LCL a pour ambition d'être la première banque urbaine. Pour autant des agences isolées à fort PNB sont-elles ciblées ?

Question CFDT : Page 10. Vous avez mené des analyses qui ciblent d'ores et déjà les zones et agences à fermer, à renforcer, à créer. Merci de nous transmettre ces éléments

Question FO : Comment ont été calculés le nombre d'agences à fermer, à repositionner, à créer? Sur quels critères ?

Question CGT : Sur la page 10 du document vous indiquez faire une approche multi critère par agence sans préciser les seuils qui détermineront le maintien, le regroupement, la fermeture des agences.

a) Quels sont les seuils pour :

- Le potentiel du territoire,
- Le développement du fonds de commerce ?

b) Comment seront évaluées les opportunités locales ?

c) Qu'est-ce qui permet de déterminer, une zone à renforcer, identifier une zone d'implantation dynamique ?

L'analyse proposée en central est multicritère. Elle s'appuie sur des données géomarketing fournies par INFOSTAT et l'INSEE, ainsi que sur les bases de données EXPLORE et GEOCONCEPT et met en évidence la dynamique des agences en croisant :

- Le potentiel du territoire,
- Le développement du fonds de commerce, des encours et du PNB,
- Une évaluation des opportunités locales

La dynamique et le potentiel définissent les zones et les agences que nous souhaitons renforcer. Ces informations seront des aides à la décision qui permettront aux Directions de Réseau de se positionner en local, en vue de renforcer les agences qui le nécessitent pour permettre un meilleur niveau de service.

15) Question CFDT : Merci de nous définir exactement ce que vous considérez comme un secteur à potentiel et sur quels éléments factuels vous vous basez ?

La définition du potentiel d'un secteur regroupe plusieurs dimensions : évolution de la population, le nombre de projets de construction, les revenus médians, la part de création d'entreprise. Nous avons ainsi 5 catégories de potentiel de territoire, allant du plus faible au plus fort.

Sur la raison d'être du projet :

16) Question SNB : En surf, on emploie le terme de série pour qualifier une suite de vagues. Vous avez évoqué dans votre bilan la vague 1 et la vague 2, s'agit-il de la 3^{ème} et dernière vague ?

Question CGT : Un autre plan est-il prévu après 2022 ?

Il ne s'agit pas d'une vague 3 mais d'un projet de développement orienté sur les zones à potentiel fort.

Ce projet « Réseau LCL Nouvelle génération » répond à la nécessité pour l'entreprise de s'adapter à la nouvelle donne : les clients exigent plus de conseil à valeur ajoutée et ils se montrent de plus en plus appétents pour le digital et le distanciel.

Il est normal qu'une entreprise challenge en permanence son organisation afin de s'adapter aux transformations de son environnement.

En ce sens, LCL sera toujours en recherche de mouvement et de transformation, et les mises en œuvre seront progressives et réfléchies afin d'être maîtrisées.

17) Question CFDT : En devenant la 1ère banque urbaine, à quels établissements bancaires laissons-nous la place ? Par ailleurs, avez-vous diligenté une étude d'impacts de la crise COVID sur les mouvements de population de la ville vers les zones plus rurales.

Notre plan stratégique « LCL demain 2022 », dont la mise en œuvre a démarré il y a 3 ans, consiste à devenir la première banque urbaine et il est en accord avec notre ADN. Le projet « Réseau LCL Nouvelle Génération » s'inscrit de manière cohérente dans ce plan stratégique et les parts de marché de LCL qui évoluent favorablement depuis 3 ans nous conforte dans cette direction.

Nous n'avons pas diligenté d'études d'impacts de la crise Covid-19 sur les mouvements de population de la ville vers les zones plus rurales. Nous vous renvoyons à l'étude de l'observatoire des urbains qui confirme le caractère fantasmé de la croyance selon laquelle un exode urbain aurait lieu actuellement en France.

18) Question FO : Que devient l'atout concurrentiel « banque nationale » puisque, dans beaucoup d'endroits, LCL sera désormais absent ?

Avec ce projet au contraire nous réaffirmons plus que jamais que LCL est une banque nationale, car le client peut réaliser ses opérations dans l'agence de son choix, ou à distance, selon ses besoins.

19) Question FO : Lors du CSEC du 4 mars, vous avez répondu que la différence entre les chiffres de LCL Pilotage et les chiffres annoncés, est due aux clients décédés et les comptes en déshérence qui ne sont pas repris dans LCL Pilotage qui, comme son nom l'indique, est un outil de pilotage commercial ne reprenant que les clients actifs. Merci de nous communiquer le nombre de clients topés décédés et le nombre de clients « en déshérence » puisque vous les incluez dans vos chiffres jusqu'à la fermeture ou transfert du compte à la CDC ?

Les chiffres qui vous ont été annoncés sont ceux qui sont présentés en Conseil d'administration. LCL Performance est un outil de pilotage commercial dont la destination est différente. La composition précise des chiffres repris dans LCL Performance est détaillée dans la pastille « Plus d'infos » dans l'outil.

20) Question FO : Toujours lors du CSEC du 4 mars, vous avez déclaré qu'il s'agit d'un projet de développement. De quel développement parlez-vous ? Car le nombre d'implantations diminue régulièrement, le nombre de salariés également. Nous avons, selon la même source (LCL Pilotage), 102.000 clients particuliers de moins qu'à fin 2015. Nous avons perdu 300 millions de PNB par rapport au début des années 2010, environ 100 millions en RBE, 150 à 200 millions en RE, 50 à 135 millions en résultat net.

Dans les données complémentaires, page 3 (nombre de clients au 31 décembre 2020), vous dites que des clients peuvent être repris en BDP et en BP, si bien que la somme des 3

réseaux est supérieure au total. Pourquoi certains clients sont comptés deux fois (en BDP et BP) et d'autres pas ? Nous supposons qu'un client BP est très souvent client BDP. Comment peut-on expliquer cette différence de 9.000 ?

Le projet « Réseau LCL Nouvelle Génération » est un projet de développement car il vise à conquérir des nouvelles parts de marché en étant plus présent sur les territoires à potentiel, tout en conservant le fonds de commerce actuel. Il ne vise pas la diminution du nombre de conseillers, mais un regroupement des forces sur des zones à potentiel pour mieux satisfaire les clients. Si le nombre d'implantations diminue, c'est sans impact direct sur les résultats de la banque qui restent favorables malgré les événements récents liés à la crise de la Covid. Ce qui est vital pour l'entreprise, c'est la conquête, d'où que l'on soit implanté.

Certains clients, bien que gérés en Banque Privée, et détenant plusieurs comptes, peuvent avoir, par exception, certains comptes rattachés à un pôle Banque Privée, et d'autres comptes en agence. Ils sont ainsi comptabilisés sur les 2 marchés, mais une seule fois pour LCL.

Ainsi, nous comptons :

- 5 848 463 clients BdP,
- 196 910 clients BP,
- 4308 clients GF.

Le total serait de 6 049 681. Or, nous comptons 6 040 654 clients au 31/12/2020.

21) Question SNB : A fin 2022, à quel niveau attendez-vous le COEX ? de niveau groupe l'objectif annoncé est inférieur à 66 ce qui est déjà le cas.

Le COEX était à 64,4% à fin 2020. Son amélioration permet d'envisager de nouveaux investissements.

22) Question FO : Pensez-vous sérieusement que c'est en supprimant des agences, en ne renforçant pas le personnel, et en demandant que notre base client, elle, se développe, que votre priorité est la satisfaction client ? Comment mieux servir notre clientèle que vous souhaitez plus nombreuse avec toujours moins de personnel ? La technologie ne résout pas tout. Bien au contraire. Heureusement que les humains viennent aider et rassurer les clients lorsqu'il y a un dysfonctionnement technologique ! et dieu sait s'ils sont nombreux.

Question CGT : Lors de la réunion du 4 mars Monsieur Fromageau a déclaré que « les agences à moins de 4 cela ne fonctionne pas » et qu'il a été surpris en arrivant chez LCL de constater qu'il y en avait 670. Pourquoi ne pas avoir renforcé immédiatement les effectifs afin d'améliorer la satisfaction client et les conditions de travail des salariés ?

Notre plan de développement est sérieux et notre stratégie passée s'est montrée gagnante. Encore une fois, il n'y a pas nécessairement de corrélation entre le nombre d'implantations et la croissance des résultats. Nous ne supprimons pas de force commerciale, au contraire nous en augmentons les forces en les regroupant. C'est ainsi que nous comptons rester des acteurs performants sur le marché en apportant plus de satisfaction client, en améliorant la qualité de service pour nos clients, ainsi que les conditions de travail de nos collaborateurs. Enfin, notre modèle est en effet 100% digital ET 100% humain, car nous sommes bien d'accord sur le fait que c'est l'humain qui fait la différence.

Les effectifs des agences sont ajustés en fonction du potentiel et du fonds de commerce.

23) Question CGT : Quelle est la cible d'atterrissage tant en nombre d'agence qu'en nombre de salariés au-delà de 2022 ?

A l'horizon 2022, l'estimation du nombre d'agences est comprise entre 1340 à 1390.

II – LES IMPACTS CLIENTS

24) Question SNB : Que deviennent les clients des agences fermées ? Quel est votre plan de communication ?

Les clients des agences regroupées seront transférés dans la (ou les) agence(s) d'accueil du (des) périmètre identifiée(s). Ils seront accompagnés en amont du regroupement par un plan de communication adapté (mail, appels conseillers) et un plan d'accompagnement dédié. A chaque fois que cela sera possible, le conseiller habituel (ou son binôme) accompagnera ses clients dans la nouvelle agence.

25) Question CFDT : Quid des PTF clients ? Suivent-ils le même conseiller ou modification de la segmentation et réaffectation ?

Les portefeuilles (PTF) clients seront transférés sur les agences d'accueil renforcées.

26) Question SNB : Pour plus d'efficacité est-il prévu de laisser le Choix aux clients de son agence de transfert ? / Question CFDT : Le client aura t-il le choix de sa nouvelle agence de rattachement ?

Le process envisagé ne prévoit pas de faire choisir au client en amont son agence d'affectation. Néanmoins, LCL étant une Banque Nationale, le client conserve la possibilité de choisir son agence à tout moment. Dès l'information du regroupement, le client aura la capacité de demander un transfert dans une autre agence. Il en sera de même une fois le regroupement réalisé.

27) Question CFDT : Base Clients :

Si les clients des agences regroupées ne suivent pas leur conseiller, qui en aura la responsabilité ?

Dans tous les cas, un conseiller sera toujours en charge du portefeuille de clients transférés.

28) Question CFDT : Il y aura des impacts négatifs (base client, IRC...), comment seront-ils compensés ? Notamment l'impact sur la RVP ?

Question CGT : Quelle incidence ces regroupements auront sur la RVP ?

Quelles mesures seront mises en œuvre afin de garantir aux salariés un maintien de la rémunération ?

Pendant combien de temps ?

L'expérience des précédents projets de réorganisation du réseau montre que le bilan est positif. Le projet n'impacte pas la RVP dans la mesure où chaque collaborateur restera sur son poste ou sur un poste de même nature. Pour les éventuelles mobilités fonctionnelles sur un métier dont l'opportunité cible de RVP serait inférieure à celle de la précédente affectation, une garantie de RVP

sera prévue pendant 24 mois. Par ailleurs, nous resterons vigilants sur les impacts pour les agences d'accueil.

29) Question SNB : En zone diffuse, a-t-on passé des accords avec les caisses du CA pour diriger nos clients qui quitteraient LCL ? A-t-on négocié des conditions spécifiques dans l'affirmative ?

Question SNB : Existe-t-il des zones plus fortement impactées par cette 3ème vague ? Ne s'agit-il pas de véritable transfert de clientèle à bon compte au Crédit Agricole ?

Question CFDT : Page 7. Comment maintenir notre fonds de commerce acquis en zone diffuse si nous disparaissions de ces territoires ? Qu'allons-nous offrir concrètement à nos clients afin qu'ils ne poussent pas la porte d'une agence bancaire concurrente qui offrira comme nous la possibilité d'être joignable à distance mais qui en plus sera physiquement présente sur le secteur (le crédit agricole notamment) ?

Aucun accord n'a été passé avec les Caisses Régionales et l'objectif est bien de conserver notre clientèle, notamment grâce à la relation à distance qui est plus entrée dans les pratiques aujourd'hui. Nous souhaitons défendre notre fonds de commerce acquis en zone diffuse et n'envisageons en aucun cas de transférer la clientèle vers le Crédit Agricole.

Avec une équipe renforcée et des agences regroupées et mieux dimensionnées, nous souhaitons assurer une qualité de service et permettre à chaque collaborateur d'être résolument au service de nos clients. Le regroupement des compétences permettra de répondre à l'exigence de disponibilité d'une part et de conseil à valeur ajoutée d'autre part, afin de faire la différence. Les usages de la relation à distance se sont développés et la professionnalisation de la relation à distance sera un atout complémentaire pour préserver notre FDC.

30) Question CGT : Du fait de son désengagement du territoire en nombre d'implantations, LCL va de fait diminuer le nombre d'automates à disposition de ses clients.

LCL prévoit-il de revoir sa politique de facturation des retraits d'espèces hors de son réseau ?

Un accord est-il envisagé avec les caisses régionales de Crédit Agricole ?

A ce jour, LCL ne prévoit pas de revoir sa politique de facturation des retraits d'espèces hors de son réseau. Aucun accord avec les caisses régionales de Crédit Agricole à ce sujet n'est également envisagé.

31) Question CGT : S'il y a autant d'agence de moins de 4 salariés, c'est le fait des politiques successives depuis une quinzaine d'années. Le projet prévoit de regrouper les agences pour pallier à cette situation. La CGT vous alerte sur les déserts d'implantation que cela va créer en secteur diffus. Au-delà, la CGT s'inquiète de l'avenir des 10% d'agences qui visiblement resteront à deux.

Prévoyez-vous de les renforcer par la création de nouveaux postes ?

Nous avons prévu de conserver environ 10% d'agences à 3 collaborateurs et moins, car elles répondent à des besoins locaux et bénéficient d'un potentiel de développement. Mais, aujourd'hui, leur nombre de clients ne justifie pas un renfort d'effectif. Le dimensionnement d'une agence est lié à la fois à son potentiel de développement et à la fois à son portefeuille de clients.

32) Question SNB : Quel taux d'attrition jugez-vous acceptable dans ce contexte de réduction ?

Question FO : Etant donné le nombre important de fermetures envisagées, notamment en secteur diffus, la donne va changer. Nos clients, pour certains multi bancarisés, vont probablement choisir la proximité, particulièrement les plus âgés. Sur quel taux d'attrition (par marché) avez-vous estimé la casse à court terme ?

Notre objectif est de défendre notre fonds de commerce acquis en zone diffuse et de limiter l'attrition additionnelle au maximum. Nous ambitionnons de limiter l'attrition comme lors des précédents projets qui pour mémoire s'étaient traduits par une attrition de 0 à 3 points complémentaires sur 41 mois selon les clientèles.

33) Question FO : Et à plus long terme, sachant que l'attrition se quantifie en nombre de comptes mais également en termes de comptes devenant inactifs, de perte de produits et de capitaux ? Quelle perte de PNB envisagez-vous ?

Question SNB : Quel impact financier attendez-vous de cette évolution du maillage à fin 2022 ? (Moins d'agences entraînera-t-il une baisse potentielle du résultat)

Nous n'envisageons pas de baisse, ni du PNB, ni du résultat par ce projet car les agences renforcées auront une capacité de conquête accrue et un meilleur niveau de service, donc une meilleure performance.

34) Question CFDT : Page 7. Vous parlez d'une intensité relationnelle renforcée. En quoi votre projet va avoir un impact sur l'intensité relationnelle et qu'entendez-vous par là ?

Plus l'équipe est dimensionnée, moins elle est polluée par des problématiques de fonctionnement et plus elle arrive à dégager du temps commercial pour répondre aux besoins des clients.

En s'appuyant sur la force du collectif, LCL mise sur une expertise et une disponibilité renforcées au service de la satisfaction des clients.

35) Question FO : Concernant l'IRC, vous avez oublié de nous communiquer le nombre de répondant en 2020.

La réponse a bien été apportée en séance pour rappel :

194.200 répondants :

- 173.000 Particuliers,
- 10.750 BP,
- 9.250 Pro,
- 1.200 Entreprises.

36) Question FO : Merci de nous fournir les fourchettes du nombre de clients par portefeuille selon les marchés, qui ont été (trop) rapidement communiquées par Laurent FROMAGEAU au dernier CSEC.

Pour les portefeuilles particuliers : 1 000 à 1 600 clients par PTF, y compris les mineurs et le PTF moyen est à 1 300.

Pour les portefeuilles privés : 550 à 850 clients par PTF, y compris les mineurs et le PTF moyen est à 700.

III – LES IMPACTS RH / SOCIAUX

37) Question SNB : Afin de repositionner les collaborateurs d'agences fermées envisagez-vous la possibilité de trouver de nouveaux locaux si la capacité du ou des points de vente ne permet pas d'absorber le flux ? ou allez-vous proposer des postes dans des agences plus éloignées ?

Des relocalisations pourront en effet être envisagées pour allier capacité d'accueil et repositionnement sur un site plus attractif.

38) Question SNB : Comment allez-vous repositionner certains de nos collègues dont les postes ne sont plus disponibles dans la nouvelle configuration de réseau / maillage ? Nos collègues bénéficieront-ils de la Garantie maintien de la RVP ?

Nous prenons l'engagement de trouver un repositionnement pour chaque collaborateur concerné par le projet.

Pour ceux qui seraient concernés par une cible de RVP plus basse, ils bénéficieront d'une compensation pendant 24 mois du montant de leur RVP par comparaison avec le dernier montant perçu avant la mobilité (sur la base des 4 derniers versements trimestriels).

39) Question CFDT : Mesures d'accompagnement RH : revendications CFDT.

Nous notons de manière positive que cette fois-ci, la Direction a, d'ores et déjà prévu certaines mesures d'accompagnement dans son dossier.

Pour autant, ce projet réseau LCL Nouvelle Génération arrive après LCL Nouvelle Proximité (fusions de DR, DGA), la fermeture de 3 sites de POSC et de 5 CRC, deux premiers projets de fermetures d'agences.

Entre 230 et 280 fermetures d'agences supplémentaires sont prévues d'ici 2022, entre 550 et 600 salariés seront impactés (page 14 de votre présentation).

Entre 550 et 600 salariés supplémentaires que la Direction affirme repositionner sur un poste de même nature. Vous comprendrez que dans un tel contexte nous souhaitons en appeler à la responsabilité sociale de LCL et sécuriser l'accompagnement RH des salariés tout en leur garantissant une équité de traitement.

Aussi, en complément des mesures annoncées dans votre dossier, la CFDT vous fait part des demandes suivantes :

- Que toute mobilité d'un salarié du fait de votre projet soit considérée comme à l'initiative de LCL.
- Que les conditions de la dernière « circulaire mobilité » soient appliquées aux salariés impactés par votre projet.
- La création de « commission régionales paritaires » (Direction, RH, AS, MDT, OS) pour accompagner les salariés en situation de « repositionnement » difficile et trouver des solutions adaptées.

Notre position sur vos demandes est la suivante :

- Nous sommes d'accord pour considérer que toute mobilité d'un collaborateur concerné par un regroupement, sera à l'initiative de LCL
- Nous appliquerons les mesures que nous avons prévues dans le dossier, ainsi que celles prévues en réponse à vos questions.
- Nous organiserons une commission de suivi au niveau national qui se réunira en janvier 2022 et en septembre 2022.

Elle sera composée :

- de représentants la Direction de LCL ;
- de trois représentants par organisation syndicale représentative au niveau de l'Entreprise.

La mission de la commission de suivi sera de faire le point des repositionnements des collaborateurs suite au regroupement de leur agence.

40) Question SNB : Avez-vous prévu des accompagnements financiers pour les salariés ne possédant pas de véhicule ou le permis de conduire ? (Prêt, offre spéciale...)

Pour les salariés qui seraient contraints d'utiliser un véhicule à la place des transports en commun, ils peuvent bénéficier des offres crédits consommations existantes dans les conditions offertes aux CLP.

Pour les collaborateurs qui n'auraient pas le permis et qui seraient contraints d'utiliser une voiture car le nouveau lieu de travail ne permettrait pas l'utilisation de transport en commun, nous sommes d'accord pour octroyer une prime de 1000 euros sur présentation de justificatifs

41) Question SNB : Pour ceux qui seraient contraints de déménager en raison de la distance quelles aides avez-vous envisagées ? Quelles mesures d'accompagnement pour les trajets domicile – travail pour les salariés concernés ?

Question CFDT : Page 15. Accompagnement RH. Quelles sont les conditions requises afin de bénéficier de la prime de déménagement ?

Les mesures d'accompagnement sont indiquées à la page 15 du dossier remis lors du CSEC du 4 mars 2021.

Pour bénéficier des mesures de déménagement, il faut que le nouveau lieu de travail soit à plus de 50 km ou d'une durée aller supérieure à 1 h 30.

42) Question CFDT : Page 15. Accompagnement RH. Lorsqu'un déménagement sera nécessaire pour le salarié afin de conserver un emploi chez LCL : Des frais pourront-ils être remboursés entre la date de prise de poste et celle du déménagement (séjour, transport par exemple) et sur quel délai ? Qu'est-il prévu pour le conjoint non salarié LCL ?

Le mouvement sera engagé lorsque la personne aura la possibilité de déménager. Si par exception, une personne pour des raisons liées à l'entreprise doit prendre son poste avant son déménagement, un accompagnement individuel sera défini au cas par cas (transport, hébergement) pour une durée maximum de 6 mois.

43) Question CGT : Certains salariés ont peut-être déjà été affectés jusqu'à 50 kms de leur précédente implantation lors d'une réorganisation passée.

Avez-vous envisagé une attention particulière pour ne pas les déplacer ou les éloigner de nouveau de leur domicile ?

A notre connaissance, ces cas ne devraient pas se présenter. Si cela devait se produire, nous aurons une attention particulière pour ces collaborateurs.

44) Question FO : Avez-vous réfléchi sur le fait que beaucoup vont devoir supporter un surcoût de frais de déplacement, notamment, en secteur diffus ? (pour exemple, en diffus, la moyenne estimée de kilomètres supplémentaires à effectuer par jour suite à repositionnement est de 50kms A/R soit 1000 km mois, soit environ 75 euros/mois de gas-oil sans compter l'usure du véhicule, ce qui est impacte le budget d'un salarié).

Question CGT : Le montant des primes prévues pour les mesures d'accompagnement des salariés qui seront déplacés sont les mêmes depuis 2008.

Leur montant ne compense pas toujours le préjudice subi par les salariés, la CGT demande la prise en charge réel des surcoûts engagés, IK, abonnement titre transport et une compensation des allongements de trajet par une diminution du temps de travail.

Quelle évolution prévoyez-vous à ce sujet ?

A ce stade du projet, il n'est pas possible de déterminer l'impact en termes d'éloignement moyen, car la liste des agences à regrouper n'est pas définie. En revanche, des mesures d'accompagnement prenant en compte la situation que vous décrivez sont bien prévues et vous ont été présentées dans le dossier remis le 4 mars dernier.

45) Question FO : Quelle est l'estimation globale des mesures d'accompagnement sur ce projet ?

A ce stade du projet, il n'est pas possible de déterminer un montant global des mesures financières d'accompagnement, car la liste des agences à regrouper n'est pas finalisée et donc nous ne connaissons pas encore les collaborateurs qui pourraient bénéficier des mesures d'accompagnement. Nous ne connaissons pas encore la situation de ceux qui bénéficieront des primes.

46) Question SNB : Par DDR, combien de collaborateurs sont concernés par ce futur maillage ?

Question FO : Combien de postes au total y a-t-il dans les agences susceptibles de fermer ? Combien par métier ?

Question FO : Combien y a-t-il de postes dans les agences à renforcer ?

Question FO : Combien y aura-t-il de postes, sur le périmètre des agences fermées et renforcées?

Comme indiqué dans le dossier qui vous a été remis le 4 mars, les effectifs concernés par les regroupements sont de l'ordre de 550 à 600 collaborateurs.

Pour le reste, cela dépendra des décisions qui seront prises localement concernant les agences à renforcer. Nous ne pouvons donc pas vous donner de chiffres à ce stade.

47) Question FO : Le projet est-il à iso effectif ? C'est-à-dire que nous retrouverions tous les postes des agences fermées attribués dans les agences renforcées.

Question FO : Dans le cas où le projet est bien à iso effectif, sur GPNO, si 8 agences à 2,5 ETP en moyenne, ferment, cela fait 20 ETP à redéployer sur 25 agences à renforcer et 2 créations, soit 27 agences. Cela fait en moyenne 0,7 ETP. Comment allez-vous faire ?

Question CGT : Quelle est la trajectoire de l'effectif jusqu'à fin 2022 ? Combien de postes seront supprimés ?

Question CGT : Combien de postes sont supprimés par ce projet ?

L'ensemble des collaborateurs sera redéployé dans le cadre de ce projet et nous ne procéderons à aucun licenciement.

Les fourchettes sont données à titre indicatif. Le raisonnement ne se base pas sur une cible moyenne d'ETP, mais sur des personnes à transférer selon les besoins des agences à renforcer. Cette répartition sera à la main des DDR et elle n'est pas arrêtée à ce stade.

48) Question FO : Toujours en cas d'iso effectif, vous parlez de renfort. Mais si vous transférez les clients dans une ou plusieurs agences avec le personnel de l'agence, où est le renfort ? Car, certes, il y aura plus de personnel mais il y aura aussi plus de client !

Question CFDT : Quid du temps libéré pour les salariés ?

Question CGT : Combien de postes sont créés par ce projet ?

Nous entendons par renfort le fait d'accroître les effectifs dans les agences accueillantes. Cela fait plus de collaborateurs sur un site donné.

Le regroupement des compétences, la répartition de la charge administrative et du fonctionnement au quotidien sur un plus grand nombre de salariés permettra de gagner en efficacité et de libérer du temps commercial. Avec un même nombre de collaborateurs in fine, une seule agence renforcée sera plus forte que 2 agences avec peu de collaborateurs.

49) Question CFDT : Page 2. Si économiquement parlant et sur la satisfaction clients, votre stratégie semble avoir des effets positifs, les élus sont alertés sur la dégradation des conditions et l'alourdissement de la charge de travail dans l'entreprise par vos salariés.

Nous souhaiterions savoir si en préambule de ce projet, la Direction a effectué :

- **Une évaluation de la charge de travail ?**
- **Une évaluation des risques psycho-sociaux ?**

A défaut, pouvez-vous nous dire de quand datent ces précédentes études chez LCL ?

Le projet « Réseau LCL Nouvelle Génération » est un projet de développement qui vise à conquérir de nouvelles parts de marché en étant plus présent sur les territoires à potentiel, tout en permettant à chacun de conserver son métier et ses repères et, par conséquent, d'évoluer dans un environnement sécurisant et déjà connu.

Il vise également à améliorer le quotidien des agences en réduisant les difficultés de fonctionnement par le regroupement des salariés sur un même point de vente. Cela permettra de dégager du temps commercial, ce qui sera porteur de sens au quotidien et source de satisfaction pour les collaborateurs. Par symétrie, ce sera aussi source d'amélioration de la satisfaction clients et de l'IRC. C'est donc un projet vertueux et gagnant pour tous.

Par ailleurs, la plupart du temps, le point de vente d'accueil a été rénové ou est en passe de l'être. Ce qui améliorera les conditions de travail au quotidien.

Enfin, en conjuguant les forces de chacun pour mieux répondre aux besoins des clients, le projet permettra un partage des expertises et une meilleure montée en compétences des collaborateurs.

En ce sens, ce projet aura un impact positif sur les conditions de travail des salariés. Il n'y a donc pas lieu de mettre en place une évaluation spécifique pour ce projet, en dehors du suivi quotidien qui sera fait pour accompagner la mise en place du projet.

50) Question CFDT : une communication aux clients potentiellement concernés est-elle prévue par la Direction ? Un script de réponse pour les conseillers est-il envisagé ? L'incertitude est anxiogène, tant pour les collègues que pour les clients. Il serait bon que la Direction « soutienne » son réseau. Merci de nous présenter clairement :

- **Le dispositif de communication à l'intention des clients**
- **Le dispositif de communication à l'intention des salariés**
- **Le dispositif de communication à l'intention des salariés impactés**
- **Le dispositif de formation renforcé en expliquant qui est visé par ce dispositif, le nombre d'heures...**

Le dispositif de communication à l'intention des clients et des collaborateurs se fera dans le respect des règles du dialogue social. Néanmoins, nous avons d'ores et déjà :

- Mis à disposition des conseillers et des managers en agence un argumentaire en réponse aux 1ères questions des clients,
- Réalisé une communication « en mode projet » via la réunion du jeudi à l'ensemble des collaborateurs du réseau suite à la séance d'information du CSEC du 4 mars dernier,
- Publié un communiqué de presse.

Dans un second temps, un dispositif d'accompagnement et de communication sera mis en place pour le transfert des clients, avec un plan de contact en amont et en aval (courrier client, mail personnalisé, O2C spécifique avant et après transfert) et un guide de communication à l'attention des institutionnels locaux.

S'agissant des actions de formation, il est prévu une accélération de la montée en compétences sur la relation à distance grâce au programme LCL Mon académie.

Il n'est pas prévu de plan de formation métier spécifique, car conformément à l'engagement pris dans le cadre de ce projet, la majorité des salariés conservera son poste ou sera affecté sur un poste de même nature. Par exception pour accompagner les éventuelles mobilités qui se traduiraient par un changement de poste, un accompagnement adapté au cas par cas sur la base des modules existants pourra être envisagé

51) Question CFDT : Page 3. Vous parlez de professionnaliser notre pratique de la relation à distance. Qu'entendez-vous par là exactement et de quoi s'accompagne ce pan de votre plan en termes de formation, d'organisation du travail, d'objectifs ? Quelles lignes métiers cela concerne-t-il ? Et précisément quels métiers ?

Avec Le dispositif LCL Mon Académie LCL souhaite devenir la référence dans les approches de relation et de ventes à distance, en s'appuyant sur 3 piliers :

- Professionnaliser nos approches et catalyser les bonnes pratiques du réseau
- Ancrer la culture de la relation à distance dans le temps avec des programmes réguliers à destination du réseau
- Incarner le changement de modèle relationnel en exploitant la complémentarité de tous les canaux de contact

Il s'articule autour de 8 leviers complémentaires qui accompagnent ce projet :

- La méthode (exemple rebond sur appel entrant)

- Le partage de bonnes pratiques (tutos, ...)
- L'accompagnement dans l'utilisation des outils digitaux (RDV Visio)
- Le coaching dans l'utilisation des outils
- Le plan de formation des collaborateurs et Managers (modules de formation/appeal d'offres en cours)
- L'accompagnement des managers (la lettre du coach)
- Un parcours d'intégration des nouveaux arrivants
- La labellisation.

L'accompagnement dédié sera construit autour de ces différents formats.

52) Question CFDT : Vous dites page 7 : « favoriser le développement de nouvelles expertises et donc d'une offre plus complète ». Qu'entendez-vous par là ? En quoi et comment le renfort des agences favorisera-t-il le développement d'expertises et lesquelles ?

Question FO : Pourquoi dire aujourd'hui que les agences à moins de 4 ETP ne peuvent pas fonctionner correctement alors que c'est vous qui les avez vidées de leur personnel, notamment au moment de la mise en place de l'accueil partagé ? Surtout que, pour justifier ce projet, vous aviez renforcé les CRC qui devaient venir en renfort de l'agence. D'ailleurs, vous avez également sensiblement diminué le nombre de salariés en CRC et remis des boucles téléphoniques en place dans les groupes d'agences. Avez-vous pensé à greffer des bras aux salariés ?

En renforçant les équipes et en concentrant les compétences au sein d'agences mieux dimensionnées, nous favorisons l'échange de bonnes pratiques, limitons la charge administrative et de fonctionnement en permettant aux collaborateurs d'être résolument orientés vers nos clients. De fait, l'expertise en sera renforcée.

Quant à LCL MON CONTACT, le programme de recrutement a été tenu et les équipes interviennent bien en renfort du réseau.

53) Question FO : Alors que vous reconnaissez que les agences de moins de 4 ETP ne peuvent pas fonctionner correctement, qui est de votre fait, pourquoi ne pas envisager de renforcer en personnel ces agences ? Vous qui vous dites si soucieux de la satisfaction clientèle, pensez-vous que la solution de fermer les agences soit la plus adéquate ?

Il ne s'agit pas de fermer des agences, mais de regrouper les compétences pour viser 90% des ressources sur des territoires à potentiel. Cette stratégie est plus cohérente que la dispersion de nos forces commerciales.

54) Question CFDT : Page 3. Les pratiques de consommations ont évolué, vous écrivez « la donne a changé et nous avons besoin d'évoluer ». Si vous actez un changement de paradigme est-ce que corrélativement vous avez fait évoluer les modes de fixation des objectifs ?

La méthode de fixation des objectifs commerciaux tient compte en effet des évolutions de marché et des orientations stratégiques de LCL.

Depuis 4 ans, dans le cadre des contrats de développement, les budgets commerciaux sont remontants et tiennent compte des particularités de chaque dispositif.

55) Question FO : Vu la communication faite sur cette 3^{ème} vague de fermetures d'agences, avez-vous calculé la perte immédiate de PNB ? (Opérations qui vont nous échapper, prospects qui ne vont pas choisir LCL). Allez-vous revoir les objectifs commerciaux de ces agences en sursis ?

Ce projet est un projet de développement, qui vise à regrouper les compétences et à positionner les agences sur des secteurs à potentiel. Nous parions ainsi sur des agences plus fortes et non sur des agences « en sursis ».

56) Question CFDT : Les équipiers d'appui sont souvent sollicités sur les petites agences, quel impact votre projet aura sur la composition de ces équipes ? Pouvez-vous nous dire de combien de salariés sont composées ces équipes d'appui par DdR en différenciant les mainteneurs et les autres fonctions ?

Question FO : Quel est le devenir des équipes d'appui ?

Question CGT : Quel impact aura votre projet sur les équipiers d'appui ?

Ce projet porte sur le regroupement d'agences et ne concerne pas les équipiers d'appui qui ne sont pas rattachés aux structures agences.

57) Question FO : Si le seuil des 5.000 clients dans une agence est franchi, allez-vous mettre un conseiller d'accueil dédié ?

Les conseillers d'accueil sont positionnés sur les agences aux fonds de commerce les plus conséquents. Néanmoins, des adaptations sont possibles en fonction du flux réel de l'agence.

58) Question CFDT : A combien estimez-vous le nombre de salariés pour lesquels LCL ne serait pas en mesure de proposer un poste équivalent ?

En principe, chaque salarié retrouvera un poste de même nature. C'est seulement par exception, qu'une mobilité fonctionnelle sera proposée.

59) Question CFDT : Quelle solution pour un salarié en cas de refus de nomination sur un poste et quel impact ?

Question CFDT : Quelle solution pour un salarié en cas de refus de proposition de poste et quel impact ?

Question CFDT : Page 14. Il est indiqué « que le salarié restera affecté dans le même secteur géographique, et une distance maximale de 50 km entre l'ancien et le nouveau lieu de travail ». Dans les secteurs diffus, cette affirmation risque d'être impossible à tenir :

- **Qu'est-il prévu si le salarié refuse toute proposition de repositionnement ?**
- **Quelle autre solution envisagez-vous pour un tel cas ?**

Question FO : Vous reconnaissez que le projet implique des mobilités fonctionnelles. Si un salarié refuse la modification de son contrat de travail, quelle solution envisagez-vous ?

L'engagement est pris dans le cadre du projet de ne procéder à aucun licenciement et de ne tirer aucune conséquence d'un quelconque refus de proposition.

Une recherche de consensus sera privilégiée. Pour autant, les repositionnements ayant lieu par voie de nomination sont ceux qui n'emportent ni mobilité fonctionnelle, ni mobilité géographique substantielle. Aussi, nous n'anticipons pas de refus s'agissant d'un simple changement des conditions de travail.

Lorsque la mobilité est formalisée par une proposition, cela implique une mobilité fonctionnelle ou géographique substantielle. Aussi, en cas de refus du collaborateur, une autre affectation lui sera proposée, en cohérence avec son parcours de carrière.

60) Question CFDT : Dans ce projet, que deviennent les Responsables d'agence privé ou pro qui sont dans des agences de moins de 4 personnes amenées à être regroupées ? Doit-on en conclure qu'avec votre projet le métier de RA disparaît ?

Question CGT : Quel est le devenir des responsables d'agence qui en général exercent dans des agences de 2 ou 3 salariés ?

Comme tous les conseillers, les RA seront repositionnés sur un poste de même nature. Dans le cadre de ce projet, chaque collaborateur fera l'objet d'un suivi RH individuel et une solution sera trouvée pour chacun.

61) Question CGT : Quel sera l'impact sur les multisites comprenant 3 agences dont 2 ont un effectif égal ou inférieur à 3 salariés ?

a) Si vous procédez au regroupement des 2 agences rattachées, quel sera le statut du responsable d'agence : DA ou RA ?

b) Le multi-site existera-t-il toujours ou nous retrouverons-nous avec 2 agences monosite ?

c) Quel sera l'impact sur les managers à savoir le DA et le DA adjoint de l'agence principale ?

d) Pensez-vous rattacher les salariés d'une petite agence à une agence principale ? Dans cette hypothèse, quels moyens allez-vous mettre en place car de nombreuses agences ne sont pas dimensionnées pour accueillir un effectif supplémentaire ?

e) Les véhicules rattachés au poste de DA multi-site vont-ils être supprimés ?

Le maintien d'un poste de RA, ainsi que les portées managériales des DA et DAA seront analysés localement selon les regroupements envisagés. Concernant les véhicules de service, les décisions seront prises au niveau local.

62) Question CFDT : A terme, est-ce qu'un glissement des délégations DGA vont se faire vers les DA en vue de supprimer cette strate hiérarchique ?

Cette question n'est pas en lien avec le projet. Il n'est pas prévu de supprimer la strate des DGA. Au contraire leur rôle, comme celui des autres managers du réseau Retail, vient d'être renforcé dans le cadre du projet LCL Nouvelle proximité.

63) Question FO : Avez-vous pensé aux conséquences désastreuses sur l'image employeur ? (Réduction des perspectives de carrière)

Nous ne partageons pas votre point de vue. Les perspectives de carrières se trouveront au contraire renforcées : le partage des connaissances et des expertises permettra d'accélérer l'apprentissage et la montée en compétences des conseillers.

Ce sera un réel atout pour la carrière des collaborateurs.

64) Question CFDT : Accompagnement RH. Avez-vous prévu et anticipé des transferts de salariés vers les caisses du Crédit agricole dans le cadre de votre projet ?

Pas plus qu'il n'est prévu de transférer nos clients vers les Caisses Régionales, nous ne prévoyons pas de transférer les collaborateurs de LCL vers le Crédit Agricole.

Ce projet est un projet de développement et n'implique aucun départ de collaborateurs. Il s'agit au contraire de concentrer et redéployer nos forces commerciales sur des territoires à potentiel.

65) Question CFDT : Processus social CSEE, le dialogue social au plus près des salariés.

Toujours avec la même volonté d'accompagner les salariés dans le cadre du dialogue social et ainsi contribuer à une bonne articulation entre le CSEC et les CSEE, la CFDT vous demande :

- **La présentation d'un bilan précis des deux premiers projets maillage Réseau (2016 et 2018) dans chaque CSEE, avec un document adapté au périmètre DdR.**
- **Une information / consultation sur la déclinaison locale du projet cadre « réseau LCL Nouvelle Génération » dans chaque CSEE dès que la Direction locale sera en mesure de présenter un projet complet.**
Les CSEE doivent, en effet, mesurer l'impact du projet en globalité sur leur périmètre. Aussi, la liste des agences concernées, un calendrier de déploiement 2020-2022, les effectifs avant / après, les données économiques locales, une cartographie des agences de la DDR actuelles et en cible, les fiches agences, l'impact sur les conditions de travail de tous... sont des éléments indispensables aux élus pour exercer leurs prérogatives et défendre les intérêts des salariés qu'ils représentent sur leur périmètre.
- **Des informations /consultations sur chacun des projets de regroupement, création et relocalisation d'agences se feront ensuite selon le calendrier de déploiement prévu.**
- **Des points trimestriels de suivi du déploiement du projet à l'ODJ des CSEE**

Ce que vous décrivez correspond déjà au schéma de communication sociale proposé à savoir :

Un projet cadre en central qui resitue les enjeux et les objectifs du projet « Réseau LCL Nouvelle Génération » et une déclinaison locale des spécificités du projet décidé par les DDR, périmètre par périmètre, au gré de la maturité des projets et selon un processus itératif. Une fiche agence regroupant les principales informations sur l'agence concernée sera communiquée (PNB, nombre et nature des postes avant et après, type de maintenance, horaires avant et après etc.).

Afin de donner de la visibilité au CSEE, une liste indicative des agences dont le regroupement est envisagé sera mise dans le support de présentation des premiers regroupements d'agences. Toutefois, comme pour le projet d'évolution du maillage de 2018, cette liste ne sera pas soumise à la consultation du CSEE dans la mesure où elle n'a qu'une valeur indicative et sera susceptible d'évoluer en fonction des contraintes ou opportunités locales. Tous les regroupements d'agences feront l'objet d'une information/consultation du CSEE.

IV – LES IMPACTS IMMOBILIERS

66) Question SNB : De combien de sites retenus sommes-nous propriétaires ?

Nous ne connaissons pas l'ensemble des sites retenus. Toutefois, à titre indicatif, LCL est propriétaire de 25% des agences à 3.

67) Question SNB : Les fermetures sont-elles calées sur les échéances de baux ?

Nous tiendrons compte de l'échéance de baux notamment pour anticiper le non-renouvellement, ainsi que le niveau de loyer.

68) Question CFDT : Pouvez-vous nous assurer qu'aucune des agences ciblées, n'a bénéficié de travaux récents dans le cadre des rénovations d'agences ? A l'inverse la présentation et la consultation des instances locales de projet d'investissement soit pour mise au nouveau concept soit pour des travaux de rafraîchissement, est-elle gage de pérennité de l'agence ? Depuis plusieurs mois dans le cadre de programme de rafraîchissement, la Direction nous présente des travaux effectués au sein de petites agences. Combien d'agences dans vos cibles ont été :

- Rénovées ?
- Rafraîchies ?

Merci de nous chiffrer les sommes engagées

Notre objectif n'est pas de regrouper des agences qui ont été rénovées, mais cela ne peut pas être exclu en fonction des critères définis.

69) Question SNB : Les agences subsistantes sont-elles suffisamment dimensionnées pour absorber les transferts ou des travaux supplémentaires sont-ils nécessaires ?

Question FO : Les agences renforcées peuvent-elles physiquement accueillir les postes transférés ?

Les approches macro ont pris en compte les capacités d'accueil potentielles des agences, certaines nécessiteront des aménagements ou travaux qui seront à confirmer. Des relocalisations pourront être envisagées pour allier capacité d'accueil et repositionnement sur un site plus attractif.

70) Question SNB : Si économie il y a, vers quel canal a-t-elle vocation à être réinvestie ?

Question CFDT : quelle est l'économie globale attendue de ces fermetures et le gain éventuel de la vente des locaux dont nous serions propriétaires ?

Question FO : Quel est le gain estimé de ce projet ? (Économies relatives à l'immobilier, rénovations abandonnées, rémunérations du personnel, ...)

Question FO : Où sera précisément réinvesti ce gain de gain ?

Question CGT : Quelles économies LCL compte faire du fait de la diminution du nombre d'agence :

- En travaux de rénovation ?
- En loyer ?
- En entretien ?

Sur la base du bilan qui vous a été remis, les économies réalisées sont d'environ 74 K€uros par agence regroupées, au titre des loyers, entretien, fonctionnement et fiduciaire. Les économies

réalisées contribueront à poursuivre nos investissements, notamment dans la rénovation de notre parc agences.

71) Question SNB : Quel est le devenir des biens dont LCL est propriétaire ? Vente ? Location ?

Les sites propriétaires des agences regroupées seront cédés ou loués en fonction des meilleures opportunités.

72) Question CFDT : A combien estimez-vous le coût des travaux nécessaires à l'accueil des "renforts" d'effectifs réels dans votre projet ? Combien d'agences cela pourrait-il concerner ? (Création de bureau ou installation de matériel informatique...)

Nous estimons que dans la plupart des cas, (70% sur la base des regroupements précédents) les aménagements seront simples avec un coût moyen à 5k€ par collaborateur.

Pour les relocalisations, nous estimons le complément d'investissement à environ 400k€ pour investir sur les zones à potentiel.

73) Question FO : Sur les nouvelles implantations (relocalisations en majorité, puis créations), cette fourchette de 75 à 100 est chiffrée à quel montant en termes de différentiel de coût, à savoir que se repositionner dans une zone à plus fort potentiel va forcément coûter plus cher ?

L'investissement d'une implantation sur des zones captives et dynamiques est certes plus important. Pour autant, l'investissement sur ces zones à potentiel de développement est avéré sur le long terme.

74) Question CFDT : Page 6. Nous n'avons aucune donnée chiffrée de la réduction des charges administratives, merci de nous donner des éléments chiffrés.

La réduction des charges administratives n'est pas chiffrée.

Le projet s'appuie sur une efficacité renforcée des agences qui passe par une mutualisation des frais de fonctionnement.



Délibération CSEC du 17 mars 2021 sur le projet d'évolution du maillage du réseau LCL 2022 « Réseau LCL Nouvelle Génération »

Le CSEC est consulté sur le projet d'évolution du maillage du réseau LCL 2022 « Réseau LCL Nouvelle Génération ».

Ce projet concernerait l'ensemble du réseau de LCL et impliquerait tel que décrit des modifications de l'organisation du maillage des agences :

- Généralisation d'un seuil minimal de 4 salariés par agence (33% des agences ont 3 salariés ou moins aujourd'hui, cette part passerait à 10%), ce qui impliquerait la fermeture de 230 à 280 agences ainsi que le renforcement de 350 à 400 agences
- Evolution de l'implantation géographique pour accroître la conquête dans les zones à potentiel, ce qui impliquerait la relocalisation de 60 à 84 agences et la création de 16 agences.

Ces différents points auront pour conséquence de modifier l'organisation de l'activité et les conditions de travail. Quelques évolutions que nous notons de prime abord :

- Pour les 550-600 salariés concernés par un regroupement d'agence ou affectés à une nouvelle agence créée, une modification de leur lieu de travail augmentant potentiellement le risque routier, et possiblement une évolution de leur rythme de travail et de leurs horaires ;
- Une évolution de l'organisation intra-agences pour les agences dont les effectifs évolueront ;
- Pour certains salariés changeant d'agence, une mobilité fonctionnelle pouvant être non souhaitée serait rendue nécessaire (il n'y a pas d'estimation du nombre de salariés qui seraient concernés) ;
- Des objectifs de développement du fonds de commerce, tout en maintenant le fonds de commerce acquis en zone diffuse, qui passeraient par l'augmentation de la taille minimale des agences et par la création de nouvelles agences mais pas par un renforcement des moyens au global ;
- La nécessité pour les salariés de compenser la perte de proximité géographique auprès des clients en zone diffuse ;
- « Un meilleur fonctionnement en agence et un partage des compétences élargies qui seraient permis par le renforcement des effectifs dans certaines agences et qui pourraient avoir des impacts importants sur le contenu des tâches des salariés, sur l'organisation de l'activité et sur la formation.

Nous soulevons également l'existence d'impacts potentiels liés à la conception et à la mise en œuvre du projet non ou insuffisamment qualifiés dans le cadre du document d'information-consultation :

- Il n'y a pas d'information sur les conséquences du projet sur la taille des effectifs dans le réseau et par métier. Nous ne savons pas si les regroupements et créations d'agences s'effectueraient à iso-effectifs ;
- Le regroupement, la création et le renforcement d'agences auraient pour conséquence un brassage des portefeuilles dont les critères d'allocation ne sont pas spécifiés ;
- La part plus prépondérante de la relation clientèle à distance, ainsi que la hausse des exigences du client en matière de conseil, de qualité et de réactivité sont citées comme des éléments de constat motivant la mise en œuvre du projet. Cependant, aucune partie du projet présenté ne répond directement à ces constats. Parmi les leviers d'action figure la professionnalisation de la pratique de la relation à distance sans que les actions à mettre en œuvre ne soient précisées. Nous pouvons supposer qu'à l'évolution de la relation client constatée par la Direction, une évolution de l'organisation de l'activité, du dimensionnement des portefeuilles, des référentiels métiers et des objectifs puisse être envisagée par la Direction dans le cadre de la mise en œuvre du projet.



Délibération CSEC du 17 mars 2021 sur le projet d'évolution du maillage du réseau LCL 2022 « Réseau LCL Nouvelle Génération »

Soucieux, de comprendre et d'évaluer les différents impacts de la mise en place du projet sur les conditions de travail et sur la santé des salariés, les élus du CSEC demandent, en application des dispositions prévues à l'article L.2315-94 du Code du travail, de faire appel à un expert agréé par le Ministère du Travail afin d'en analyser les impacts.

Notamment, en termes :

- De charge de travail pour les salariés des agences concernées par une fermeture, un regroupement et une relocalisation.
- D'outils, de formations et de moyens d'une manière générale, mis à la disposition des salariés pour renforcer la relation commerciale distancielle.
- D'impacts pour la ligne managériale :
 - o Pour les managers « d'accueil », la charge de travail pourrait augmenter.
 - o Pour les managers des agences qui sont fermées, quelle est la conséquence de leur transfert sur leur responsabilité hiérarchique ?
- De capacités d'accueil des locaux des agences de regroupement.
- D'impact sur le développement du travail à distance.
- De comparaison entre Directions de réseaux. Y a-t-il des Directions plus impactées que d'autres (nombre d'agences supprimées, augmentation de la taille des équipes, nombre de clients / agence, ...).
- De conséquences sur les effectifs et de mesures prévues pour les salariés qui refuseraient une mobilité.
- De gestion des mobilités fonctionnelles.

A cet effet, le CSEC de LCL désigne le cabinet d'expertise AEQUITIS, 4 rue de la Pierre Levée 75011 PARIS, agréé par le Ministère du travail pour réaliser cette mission d'expertise.