



## Comité d'Entreprise Européen du Groupe Crédit Agricole

# Décryptage Plan 2016-2020

### ÉDITO

---

Cher(e)s collègues,

L'Union Européenne est confrontée au Brexit qui illustre combien une partie des citoyens Européens est tentée par le repli national.

Notre Europe est en panne de projets transcendants et fédérateurs.

Elle donne l'impression d'être impuissante à nous construire un avenir commun, équitable financièrement et socialement pour ses citoyens. Elle peine à assumer les défis de notre monde (de sa sécurité jusqu'au problème des réfugiés) et semble prioriser les normes alors qu'il convient de se consacrer à sa population.

Alors changeons de rythme pour une Europe qui réduit les inégalités et préserve ce bien commun qui nous a été légué pour la paix et la prospérité par ses pères fondateurs.

Une partie de la finance reste insuffisamment régulée (produits dérivés, shadow banking, paradis fiscaux), des amendes gigantesques pleuvent sur les banques, en conséquence la conformité est érigée en priorité.

De plus, certaines réglementations et réformes en cours d'application produisent des restructurations d'activités qui aboutissent à des effets néfastes sur l'emploi dans nos entreprises. Les résultats sont par ailleurs fragilisés par la hausse du coût de la collecte et la baisse des revenus de l'intermédiation.

Enfin, pour le Plan Moyen Terme (PMT) du Groupe Crédit Agricole, si le Comité Européen est favorable aux investissements, au développement organique et aux synergies de revenus qui sont mis en avant, nous sommes dubitatifs sur le niveau approprié des économies attendues et plus encore nous redoutons les impacts sociaux qui, d'ailleurs, ne sont toujours pas évalués.

Un dialogue social soutenu est plus que jamais nécessaire pour aider nos collègues dans ces changements.



Pascal FESQUET

*Secrétaire du Comité Européen  
Groupe Crédit Agricole*





→ Le Comité d'Entreprise  
Européen demande  
**une vision sociale  
du Projet**

Le **CEE du Groupe Crédit Agricole** constate que le nouveau Plan Moyen Terme " Ambition 2020 " prévoit une croissance des activités et des revenus pour tous les métiers du Groupe, ce qui semble une bonne chose. Cependant, ces développements engagent des investissements très importants, financés par des économies conséquentes qui ne seront pas sans incidences sur l'emploi.

À aucun moment il n'est fait référence aux aspects sociaux liés à ces ambitions. Nous avons demandé et obtenu que la Direction nous communique une estimation des impacts emploi sur les différents métiers du Groupe pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2017.

Les efforts demandés provoquent déjà des inquiétudes dans un certain nombre de lignes métiers : banque de détail en France et à l'international, crédit consommation, mais aussi les fonctions support de CASA...

## Les principaux objectifs du Plan Moyen Terme (PMT)

Le PMT précise « un profil de risque prudent » et un développement des activités limité par les besoins de fonds propres.

De ces choix stratégiques découle un certain nombre d'objectifs :

- Le résultat net pour le Groupe CA doit passer de 6 Md€ en 2015 à plus de 7,2 Md€ en 2019, dont 4,2 Md€ pour CASA soit une progression de plus 1 Md€,
- Le coefficient d'exploitation de CASA est prévu en baisse sur 4 ans, passant de 67% à moins de 60%,
- La croissance prévue des activités est principalement interne et repose en grande partie sur la progression des synergies entre métiers.

Cette croissance est fondée sur une adaptation volontariste aux nouvelles technologies.

Pour ce faire un plan d'investissement ambitieux sur 3 ans est prévu, soit 7,7 Md€ dont 4,4 Md€ pour CASA.

Il comprend :

- Le développement de l'ensemble des métiers du Groupe,
- La transformation digitale,
- La convergence informatique.

Un programme d'économies d'1 Md€ par an est prévu pour financer les dépenses du plan d'investissement :

- 900 M€ pour CASA,
- 110 M€ pour les Caisses Régionales, principalement dans l'informatique.

4 leviers d'économies sont identifiés pour CASA :

- L'informatique pour 325 M€,
- Restructurations et digitalisation pour 315 M€,
- Optimisation de l'ensemble des achats du Groupe pour 145 M€,
- Simplification et optimisation des sociétés du Groupe pour 115 M€.

Si le profil de risque prudent présenté dans ce PMT nous convient plutôt bien, en revanche, les ambitions très élevées de résultat, notamment pour CASA, contraignent le Groupe à une politique de recherche d'économies fortes. Pour certaines entités, cela nous fait redouter des tensions excessives sur l'emploi, les aspects sociaux et les organisations.

Le doublement des investissements pour ce nouveau PMT, ainsi que ses orientations préparent le Groupe pour l'avenir. Cependant pour le CEE, il convient de rester vigilant quant aux impacts de l'ensemble de ces leviers sur les emplois dans l'ensemble du Groupe.

Le PMT intègre la simplification de l'organisation du Groupe avec le rachat par les Caisses Régionales des 25% des participations détenues par CASA.

La conséquence est une meilleure solvabilité pour CASA mais une plus grande volatilité de ses revenus du fait de la disparition de la contribution du résultat des Caisses Régionales.

## Les objectifs par métiers

### > Caisses Régionales

Un contexte de taux bas difficile que la Direction veut compenser par :

- Une augmentation des synergies avec les autres entités du Groupe,
- Une progression de la conquête de nouveaux clients,
- Des recherches d'économies (110 M€ annuel),
- Ces économies compensent les coûts liés au plan d'investissement dédié aux Caisses Régionales (3,3 Md€). Une partie importante concerne la digitalisation des réseaux.

Concrètement 100% des agences devront être transformées en agences multicanal de proximité, les conseillers seront accessibles par tous les canaux et 100% de l'offre sera dématérialisée.

BforBank, banque internet des Caisses Régionales se voit attribuer un objectif de tripler son nombre de clients sur la période en visant une clientèle urbaine et aisée.

Pour le CEE, le sujet principal est la transformation des métiers avec la digitalisation, notamment dans l'accompagnement au changement et les conditions de travail de nos collègues.



## > LCL

Un nouvel objectif de réduction des charges et une nouvelle restructuration sont programmés, même si des investissements importants (450 M€) sont annoncés :

- Une stratégie de renforcement sur les clientèles segments moyen et haut de gammes, les professions libérales et les entreprises de taille intermédiaire,
- Des investissements importants, mais aussi des économies élevées...
- Un objectif fort de réduction du coefficient d'exploitation de 70,5% à 65%.

Cette évolution implique de nombreux changements dans les métiers de LCL (digitalisation, ...) accompagnée d'une politique de réduction de l'effectif et de la densité du réseau :

- Fermetures de 240 agences dites secondaires,
- Centralisation des back office,
- Remplacement d'un départ à la retraite sur deux.

L'annonce d'un énième plan de réduction des effectifs, de réorganisation et maintenant de fermeture d'agences afin de compenser la baisse du PNB, pèse lourd sur le climat social de cette grande entreprise.

Les changements doivent s'opérer par le dialogue dans le respect des personnes et avec les partenaires sociaux.

## > Crédit Agricole Italie

L'Italie est confirmée comme le deuxième marché domestique du Groupe Crédit Agricole. Autour de CARIPARMA seront développés les revenus de synergie avec l'ensemble des métiers notamment AGOS DUCATO, leader du crédit consommation.

Le PMT prévoit une ambition forte de croissance accompagnée d'une réduction de moitié du coût du risque (de 117 à 60 points de base).

Ce développement s'accompagne de :

- La poursuite de la restructuration du réseau d'agences et de regroupement des sites,
- Une politique d'embauche de jeunes et d'aides au départ anticipé en retraite,
- L'accroissement significatif du nombre de clients mobiles et multicanaux.

Le CEE estime ces objectifs particulièrement ambitieux sur :

- La réduction de moitié du coût du risque,
- La transformation de 50% des agences traditionnelles en agences automatisées ou « cashless ».

## > Pologne / CA Polska

Le nouveau contexte politique n'est pas favorable aux acteurs bancaires étrangers et la Direction considère que les objectifs de CA Polska seront plus difficiles à réaliser.

Malgré la discrétion du PMT sur ce sujet, la poursuite de la transformation de CA Polska en Banque Universelle de Proximité est confirmée.

Une adaptation des effectifs est en cours sur le centre de recouvrement, le site, les agences, 250 postes sont supprimés au total.

Le CEE est très attentif à l'évolution de notre filiale polonaise dans une période d'incertitudes pour le secteur bancaire. Nous soutenons un dialogue social nécessaire avec les organisations syndicales représentatives de CA Polska.

## > Crédit Agricole Roumanie

Un nouveau projet d'entreprise est engagé.

Pour le CEE, ce nouveau projet doit permettre un retour aux équilibres financiers et ainsi pérenniser l'activité et les emplois.

## > SFS / CA-CF (crédit consommation)

Le PMT confirme le redémarrage de la croissance des encours crédits pour ces entreprises (Sofinco, Finaref, Agos ...).

Ces encours sont cependant limités par les besoins en fonds propres et principalement adossés aux banques de proximité du Groupe.

Les partenariats (FIAT, FORD,...) sont aussi privilégiés.

De plus la volonté de CA-CF est d'atteindre 40% de la production des nouveaux crédits par le canal digital en 2019.



## Gestion de fortune / Crédit Agricole Immobilier

La contrepartie de ces ambitions passe par une réduction forte du coefficient d'exploitation qui risque d'avoir des conséquences sur l'emploi du fait d'une volonté de:

- Convergence informatique,
- Regroupement des sites.

Pour Sofinco et Finaref, après de multiples restructurations, le climat social est tendu. La Direction doit porter toute son attention à la qualité du dialogue social.

Le PMT est peu explicite sur la déclinaison de ces objectifs par pays (Italie, Pologne, Allemagne, Pays-Bas, Portugal).

### > SFS / CAL&F

Une stratégie de développement limitée aux besoins de fonds propres

Le servicing devient le nouveau modèle qui partage la valeur entre Crédit Agricole Leasing & Factoring et les banques de proximité du Groupe.

Ce choix de partage des revenus induit des pertes d'emplois directs sur CAL&F et des transferts d'activité vers les banques de détail du Groupe.

Le PMT est discret sur la France, l'Italie, la Pologne (EFL) et l'Allemagne.

### > Crédit Agricole Assurances

En assurance vie, l'objectif stratégique est de diminuer la part des contrats en euros, au regard de leur faible rentabilité.

Le marché de la prévoyance devient un marché d'équipement essentiel pour le Groupe.

L'internalisation des contrats d'assurance emprunteur des Caisses Régionales est actée.

Enfin, l'objectif de croissance de chiffre d'affaires en assurance dommages impose des gains de part de marché sur les concurrents, notamment en France.

### > Amundi

Leader européen de la gestion d'actifs, Amundi se voit fixer des objectifs de collecte nette (160 Md€ sur 4 ans), sur la banque de détail mais aussi sur la clientèle des investisseurs institutionnels.

Sur la gestion d'actifs, le Groupe s'autorise de la croissance externe afin de renforcer ses expertises, sa capacité de distribution et sa présence géographique (Europe, Asie).

Dans le cadre des recherches de synergies avec Crédit Agricole Assurances, de nouvelles sources de collecte doivent être trouvées dans le domaine de la protection sociale, de l'épargne salariale et de l'épargne retraite.

Pour le CEE, c'est d'abord l'investissement dans les femmes et les hommes qui permettra d'atteindre les objectifs d'expansion sur ces marchés rentables mais aussi très exigeants.

### > Indosuez Wealth Management

Le PMT prévoit une hausse de plus de 10% par an du résultat de la gestion de fortune entre 2015 et 2019.

La croissance des revenus doit provenir d'un effort équilibré entre conquête commerciale, synergie avec le Groupe et acquisitions ciblées.

Le PMT mentionne également la modernisation des systèmes informatiques.

Pour nos collègues, cet objectif de 10 % paraît très ambitieux.

### > Pôle Grandes Clientèles (CACIB & CACEIS)

Un objectif de croissance économe en fonds propres pour la banque de financement mais des objectifs de revenus ambitieux pour la banque de marché.

Des contraintes fortes en matière de recherche d'économies notamment sur l'informatique qui pourrait avoisiner 230 M€ y compris CACEIS.

Pour CACEIS, l'accent est mis sur les synergies et coopérations avec CACIB afin de conquérir de nouveaux clients et réaliser de nouvelles synergies de revenus. L'expansion géographique par acquisition de petits acteurs est possible dans le PMT.

Ces fortes ambitions sur la banque de marché pourraient se heurter à un environnement défavorable. De plus, les économies demandées à ce pôle sont impressionnantes. Enfin, n'oublions pas que 50% du résultat supplémentaire attendu par le Groupe (+ 500 M€) incombent à ce pôle.

Le CEE émet des réserves sur la pleine réalisation de cet objectif.

# Mission d'étude

## du Comité Restreint en Allemagne



Lors de la réunion plénière du 25 novembre 2015, le CEE a défini et voté à l'unanimité sa mission d'étude pour l'année 2016. Le choix s'est porté sur l'Allemagne, 4ème marché du Groupe Crédit Agricole, avec un regard particulier sur le métier du Crédit à la Consommation.

De Francfort à Munich en passant par Stuttgart, le Groupe compte plusieurs entités : Amundi, CACEIS, CA-CIB, CreditPlus, Eurofactor... portées par une croissance continue de 5% en cumul depuis 2013.

Ces entreprises totalisent plus de 1200 salariés en Allemagne.

Le Comité Restreint, accompagné du cabinet Syndex (expert du CEE), s'est déplacé la semaine du 10 octobre 2016, d'abord à Stuttgart chez CreditPlus, pour étudier le métier du crédit à la consommation puis à Munich chez CACEIS Bank Deutschland, spécialisé dans l'Asset-servicing.

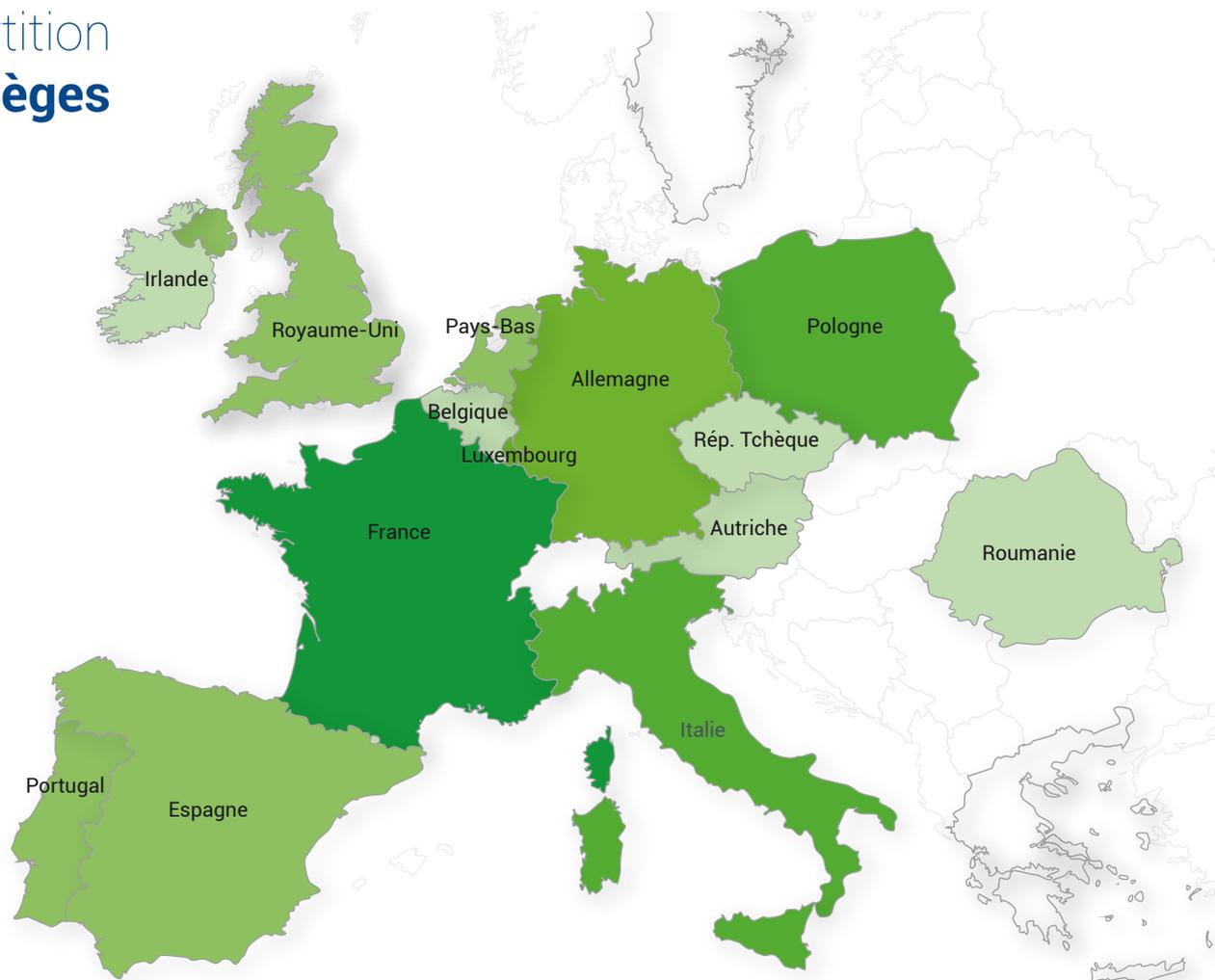
Notre mission d'étude comprenait :

- Une description du modèle économique et social du pays,
- Une présentation business et sociale des deux entités par le management local,
- La visite d'une Agence CreditPlus à Stuttgart,
- La rencontre avec les représentants du personnel des deux entités.

Lors de la réunion plénière du Comité Européen le 7 décembre, nous avons fait connaître à la Direction Générale du Groupe le compte-rendu de l'expert ainsi que notre analyse.



# Répartition des sièges



## Effectifs au 31/12/2015



Moins de 300



De 300 à 999



De 1 000 à 2 999



De 3 000 à 14 999



Plus de 15 000

### Allemagne

Effectif : 1 247  
% effectif : 0,96%  
Nb de siège(s) : 1

### Autriche

Effectif : 50  
% effectif : 0,04%  
Nb de siège(s) : 1

### Belgique

Effectif : 112  
% effectif : 0,09%  
Nb de siège(s) : 1

### Espagne

Effectif : 526  
% effectif : 0,41%  
Nb de siège(s) : 1

### France

Effectif : 107 666  
% effectif : 83,16%  
Nb de siège(s) : 7

### Irlande

Effectif : 163  
% effectif : 0,09%  
Nb de siège(s) : 1

### Italie

Effectif : 10 668  
% effectif : 8,24%  
Nb de siège(s) : 2

### Luxembourg

Effectif : 1 372  
% effectif : 1,06%  
Nb de siège(s) : 1

### Pays-Bas

Effectif : 372  
% effectif : 0,29%  
Nb de siège(s) : 1

### Pologne

Effectif : 5 529  
% effectif : 4,27%  
Nb de siège(s) : 2

### Portugal

Effectif : 439  
% effectif : 0,35%  
Nb de siège(s) : 1

### Rép. Tchèque

Effectif : 88  
% effectif : 0,07%  
Nb de siège(s) : 2

### Roumanie

Effectif : 269  
% effectif : 0,21%  
Nb de siège(s) : 1

### Royaume-Uni

Effectif : 868  
% effectif : 0,67%  
Nb de siège(s) : 1



Deputy Secretary General,  
Cédric MOUTIER



## Members' list of Crédit Agricole's European Employee Council – July 2016

Lors de la réunion du 8 juillet 2016, en présence des Dirigeants du Groupe Crédit Agricole, le Comité d'Entreprise Européen a été renouvelé pour une mandature de 4 ans. Vous trouverez ci-après la liste, par pays, de vos représentants européens.

<b>Country</b>	<b>Titular</b> .....	<b>Substitute</b>
	First Name – Name .....	First Name – Name
<b>Austria</b>	Christian STARITZBICHLER.....	Bernhard GREIFENEDER
<b>Belgium</b>	Aurore VERSELE .....	Current designation
<b>France</b>	Pascal FESQUET, <i>Secretary General</i> .....	Sylvain COUFFRANT
	Cédric MOUTIER, <i>Deputy Secretary General</i> .....	Benjamin COUBLIN
	Michaël GAUJOUR .....	Fabien REINERT
	Odile BAUDET-COLLINET .....	Peggy THEISS
	Eric ALEXIS .....	Philippe RELIN
	Christine FOURNIER.....	Laurence BIELKIN
	Philippe POIREL .....	Benoit POMAS
<b>Germany</b>	Ralf LUCANTONI.....	Verena PRODEHL
<b>Ireland</b>	Nicolas PANAGIODIS .....	Françoise GIL
<b>Italy</b>	Leonello BOSCHIROLI .....	Lucia CASTAGNETTI
	Franco CAPPELLINI .....	Matteo SALSI
<b>Luxembourg</b>	Dominique MENDES.....	Olivier BOLLE
<b>Netherlands</b>	Rob RUITENBEEK .....	Richard GROENENDAAL
<b>Poland</b>	Aneta BILSKA .....	Szymon KAZIMIERSKI
	Katarzyna LUCZYNSKA .....	Adam SZYGENDA
<b>Portugal</b>	Eduardo REGO .....	Maria Manuela SOARES
<b>Czech Republic</b>	Erik RIHOSEK.....	Zuzana MULLEROVA
<b>Romania</b>	Silviu PETRESCU .....	Catalin GEORGESCU
<b>Spain</b>	Maria OSTOLAZA .....	Jose Ignacio ELENA LOPEZ
<b>United Kingdom</b>	Julian TAMS .....	Benjamin BOUCHET

